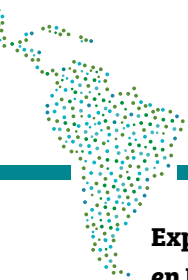


Experiencias, aprendizajes y perspectivas de los Destinos Turísticos Inteligentes en Iberoamérica

Ana Clara Rucci
Ledys Vianey López Zapata
Alexandre Augusto Biz
(editores)





Experiencias, aprendizajes y perspectivas de los Destinos Turísticos Inteligentes en Iberoamérica

Editores:

Ana Clara Rucci

Ledys Vianey López Zapata

Alexandre Augusto Biz

Edita: Programa Iberoamericano Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED)

ISBN: 978-84-15413-77-6

Edición: noviembre, 2025

Agradecimientos

El equipo editorial desea expresar su profundo agradecimiento al Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED), en coordinación de Josep Ivars-Baidal y Jennifer Soares, cuyo respaldo institucional ha sido fundamental para fortalecer la cooperación científica y promover la articulación de redes de investigación en Iberoamérica. Gracias a su apoyo, ha sido posible consolidar un espacio de intercambio y producción colectiva de conocimiento en torno a los Destinos Turísticos Inteligentes.

Nuestro reconocimiento se extiende a cada uno de los autores que integran esta obra, por sus valiosas contribuciones, investigaciones y reflexiones que conforman el núcleo del presente libro. Cada capítulo representa una mirada complementaria que enriquece la comprensión del modelo iberoamericano de Destinos Turísticos Inteligentes y su proyección futura.

A la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes, por su labor en la articulación académica, técnica e institucional de los equipos participantes, y por impulsar la cooperación entre universidades, organismos públicos y entidades del sector turístico, favoreciendo la consolidación de una visión compartida del desarrollo inteligente de los destinos en la región.

Nuestro agradecimiento especial a Agustina Romero, por sus tareas de revisión y compilación del documento. Su dedicación y compromiso fueron muy valiosos para compilar esta obra colectiva.

Finalmente, al Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) de Brasil, por el apoyo otorgado al Proyecto en cooperación con comprobada articulación internacional (Proceso: 442323/2023-9), coordinado por el profesor Alexandre Augusto Biz, cuyo liderazgo y compromiso con la investigación iberoamericana hicieron posible la realización de este proyecto editorial. También, se agradece a la dirección de investigaciones de la I.U Colegio Mayor de Antioquia por el apoyo financiero en la investigación titulada: Modelo para la transformación digital de las Pymes y la Gobernanza Pública del Turismo en destinos turísticos inteligentes de América del Sur, la cual permitió investigar el proceso DTI en Colombia y articular diversos investigadores en América alrededor de esta temática.

A equipe editorial deseja expressar seu profundo agradecimento ao Programa Ibero-Americano de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento (CYTED), sob a coordenação de Josep Ivars-Baidal e Jennifer Soares, cujo apoio institucional tem sido fundamental para fortalecer a cooperação científica e promover a articulação de redes de pesquisa na Ibero-América. Graças a esse apoio, foi possível consolidar um espaço de intercâmbio e produção coletiva de conhecimento em torno dos Destinos Turísticos Inteligentes.

Nosso reconhecimento se estende a cada um dos autores que integram esta obra, por suas valiosas contribuições, pesquisas e reflexões que constituem o núcleo deste livro. Cada capítulo representa um olhar complementar que enriquece a compreensão do modelo ibero-americano de Destinos Turísticos Inteligentes e sua projeção futura.

À Rede Ibero-Americana de Destinos Turísticos Inteligentes, por seu trabalho na articulação acadêmica, técnica e institucional das equipes participantes, e por impulsionar a cooperação entre universidades, órgãos públicos e entidades do setor turístico, favorecendo a consolidação de uma visão compartilhada do desenvolvimento inteligente dos destinos na região.

Nosso agradecimento especial a Agustina Romero, pelas tarefas de revisão e compilação do documento. Sua dedicação e compromisso foram fundamentais para a compilação desta obra coletiva.

Por fim, ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) do Brasil, pelo apoio concedido ao Projeto em cooperação com comprovada articulação internacional (Processo: 442323/2023-9), coordenado pelo professor Alexandre Augusto Biz, cujo liderazgo e compromisso com a pesquisa ibero-americana tornaram possível a realização deste projeto editorial. Também agradecemos ao departamento de pesquisa do I.U. Colegio Mayor de Antioquia pelo apoio financeiro à pesquisa intitulada: Modelo para a transformação digital de PMEs e Governança Pública do Turismo em destinos turísticos inteligentes na América do Sul, que nos permitiu investigar o processo de DTI na Colômbia e reunir diversos pesquisadores da América em torno desse tema.

Índice

1. Introducción.....	11
2. Experiencias de destinos turísticos inteligentes en países de América Latina	13
2.1. Argentina: Policentricidad y normalización técnica del modelo de destino inteligente	14
2.1.1. Introducción.....	14
2.1.2. Caracterización del país.....	15
2.1.3. Estructura gubernamental del turismo	17
2.1.4. Modelos de DTI en Argentina.....	21
2.1.5. Inteligencia turística y política pública.....	24
2.1.6. Conclusiones	27
Referencias bibliográficas	29
2.2. Brasil: “Tropicalización” del modelo de destino inteligente.....	33
2.2.1. Introducción	33
2.2.2. Estrutura Governamental do Turismo	35
2.2.3. Surgimento do DTI no Brasil	37
2.2.4. Ações de DTI no Brasil.....	42
2.2.5. Considerações	45
Referências bibliográficas	47
2.3. Colombia: Gobernanza y liderazgo regional en la exportación del modelo DTI	51
2.3.1. Introducción	51
2.3.2. Caracterización del país	52
2.3.3. Estructura gubernamental de turismo en Colombia	54
2.3.4. Evolución y adopción del modelo de Destino Turístico Inteligente en Colombia	56
2.3.4.1. Exploración del modelo DTI (2014-2019)	56
2.3.4.2. Implementación (2020-2023)	57

2.3.4.3. Vigencia y perspectivas del modelo DTI ante los cambios de gobiernos locales (2024 – 2025)	60
2.3.5. Política pública de la inteligencia turística	62
2.3.6. Metodología DTI Colombia	63
2.3.7. Conclusiones y recomendaciones	66
Referencias bibliográficas	68
2.4. México: Del liderazgo turístico regional a la implementación efectiva del modelo DTI	71
2.4.1. Introducción: objetivos y métodos	71
2.4.2. Caracterización del país	73
2.4.3. Estructura gubernamental del turismo en México	75
2.4.4. Adopción y evolución del modelo de Destino Turístico Inteligente en México	77
2.4.5. Políticas públicas y marcos legales orientados a la inteligencia turística en México	78
2.4.6. Modelo de metodología DTI aplicada en México	80
2.4.7. Reflexión crítica sobre el impacto y proyección de los DTI en México	84
2.4.8. Recomendaciones y conclusiones	85
Referencias bibliográficas	87
2.5. Uruguay: Gobernanza colaborativa y cooperación regional para destinos inteligentes	91
2.5.1. Introducción.....	91
2.5.2. Caracterización del país.....	92
2.5.3. Montevideo: ciudad capital y destino turístico	94
2.5.4. Antecedentes en la planificación turística de Montevideo	97
2.5.5. Inicios de la apuesta por modelos de DTI en la ciudad	98
2.5.6. Planificación turística de Montevideo: PDT (H2035) y planes municipales	102
2.5.7. Sobre la implementación del modelo: fortalezas, tensiones y oportunidades.....	104
2.5.8. Perspectivas a futuro	105
2.5.9. Consideraciones finales	106
Referencias bibliográficas	107
2.6. Perú: Sostenibilidad cultural como base para la transformación digital del turismo	109

2.6.1. Introducción	109
2.6.2. Características del país.....	111
2.6.3. Estructura gubernamental del turismo	114
2.6.4. Adopción del modelo DTI en Perú.....	115
2.6.5. Política pública para Inteligencia Turística.....	117
2.6.6. Modelo de metodología DTI	118
2.6.7. Reflexiones/Conclusiones	120
Referencias bibliográficas	120
3. Modelo de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes.....	125
3.1. Antecedentes de la Red Iberoamericana De Destinos Turísticos Inteligentes -RI-DIT-	125
3.1.1. Las Motivaciones de los Actores Fundadores.....	126
3.1.2. Organización de la Red Según Protocolos de Actuación.....	128
3.1.3. Modelo metodológico de la RI-DTI	129
3.1.4. Proceso de Transformación de Destinos Turísticos según el Modelo Metodológico de la Red Iberoamericana DTI.....	131
3.1.5. Logros de la Red Iberoamericana DTI	135
3.1.6. Retos de Futuro de la Red	136
Referencias bibliográficas	137
3.2. Eje Gobernanza.....	139
3.2.1. Introdução.....	139
3.2.2. Governança turística	141
3.2.3. Destinos inteligentes e o ecossistema Curitiba DTI.....	144
3.2.4. O ecossistema Curitiba DTI à luz dos indicadores da Rede da Iberoamericana	146
3.2.5. Considerações finais.....	156
Referências bibliográficas	157
3.3. Eje Innovación.....	161
3.3.1. Introdução.....	161
3.3.2. Eixos de Inovação	165
3.3.3. Aplicação dos requisitos	170
3.3.4. Reflexões	176
Referências bibliográficas	178

3.4. Eje Tecnología.....	181
3.4.1. Introdução.....	181
3.4.2. Eixos da Tecnologia.....	185
3.4.3. Aplicação dos requisitos	191
3.4.4. Reflexões	196
Referências bibliográficas	198
3.5. Eje Accesibilidad.....	201
3.5.1. Introducción: Objetivo y métodos	201
3.5.2. Requisitos e indicadores del eje de accesibilidad del Modelo DTI de la RIDTI	204
3.5.3. Reflexiones y conclusiones.....	217
Referencias bibliográficas	218
3.6. Eje Sostenibilidad.....	222
3.6.1. Ámbito Sostenibilidad socioeconómica y economía circular.....	223
3.6.1.1. Introducción	223
3.6.1.2. Marco conceptual.....	224
3.6.1.3. Conclusiones y recomendaciones.....	239
Referencias bibliográficas	241
3.6.2. Ambito Sostenibilidad ambiental.....	243
3.6.2.1. Introducción	243
3.6.2.2. Marco teórico	245
3.6.2.3. Modelo de la Red Iberoamericana DTI.....	247
3.6.2.4. Análisis comparado de modelos DTI según indicadores y dimensión ambiental	251
3.6.2.5. El aporte del GSTC a la sostenibilidad ambiental y su articulación con los modelos DTI	254
3.6.2.6. Confrontación con los ejes ambientales de los modelos DTI Iberoamericanos	254
3.6.2.7. Resumen, discusiones e implicancias.....	255
3.6.2.8. Conclusiones.....	256
Referencias bibliográficas	257
3.6.3. Ámbito Sostenibilidad cultural.....	262
3.6.3.1. Introducción.....	262
3.6.3.2. Marco conceptual.....	263

3.6.3.3. Modelo de la Red: requisitos y ejes del eje sostenibilidad	271
3.6.3.4. Conclusiones y reflexiones.....	277
Referencias bibliográficas.....	278
4. Transformación digital en destinos turísticos.....	282
4.1. Introdução.....	282
4.2. Impactos na TD no desempenho e inovação no setor do turismo	288
4.3. Casos de aplicação de TD em turismo	291
4.4. Visão governamental na transformação digital em turismo	294
4.4.1. Argentina	294
4.4.2. Brasil	295
4.4.3. Colômbia	296
4.4.4. México	297
4.4.5. Perú.....	297
4.4.6. Uruguay	298
4.5. Considerações	299
Referências bibliográficas	300
5. Turistas inteligentes	306
5.1. Introdução.....	306
5.2. Diversidade de turistas, desafios territoriais e descontinuidade política	308
5.2.1. O problema da imagem idealizada do turista inteligente.....	308
5.2.2. Os DTI e a diversidade de contextos na América Latina.....	309
5.2.3. Descontinuidade política e fragilidade institucional nos DTI latino-americanos	310
5.3. Desafios enfrentados pelos turistas nos DTI.....	311
5.4. Perspectiva dos Turistas: Desafios e Possibilidades nos Eixos da Rede DTI.....	312
5.4.1. Governança: os turistas como stakeholders ausentes.....	313
5.4.2. Inovação e perspectiva do turista.....	313
5.4.3. Tecnologia: presença visível, impacto limitado	314
5.4.4. Acessibilidade: a invisibilidade de múltiplas deficiências nos destinos inteligentes	314
5.4.5. Sustentabilidade ambiental: o desafio do comportamento turístico sustentável.....	315
5.4.6. Sustentabilidade econômica: consumo consciente e valorização da economia local	316

5.4.7. Sustentabilidade cultural: identidade, mediação e o risco da exotização	317
5.5. Desafios metodológicos para a inclusão da perspectiva do turista em DTI.....	318
5.6. Considerações finais.....	319
Referências bibliográficas	321
6. Conclusiones.....	324
Referencias bibliográficas	328

1. Introducción

Josep A. Ivars-Baidal

Coordinador Red CYTED

Jennifer C. Soares

Coordinadora Red CYTED

Entre las tres líneas temáticas de la Acción Estratégica-Red de Turismo CYTED: sostenibilidad, seguridad e inteligencia, la investigación en torno a los destinos turísticos inteligentes (DTI) se ha mostrado como una de las más dinámicas desde su inicio. Enmarcada en el ámbito de la inteligencia, la línea de trabajo en torno a los destinos inteligentes ha mostrado implicaciones más amplias y conectado directamente con aspectos relativos tanto a la sostenibilidad como a la seguridad, así como con los retos que afronta la planificación y gestión de los destinos turísticos en Iberoamérica.

La presente obra es el resultado de un trabajo colaborativo de investigadores/as de diferentes países que analizan el proceso de desarrollo de los destinos inteligentes en varios países iberoamericanos (Argentina, Brasil, Colombia, México, Uruguay y Perú) y desde la perspectiva de los principales ejes del modelo DTI (Gobernanza, Innovación, Tecnología, Accesibilidad y Sostenibilidad), además de dos capítulos adicionales centrados en la transformación digital de los destinos y en los turistas inteligentes.

El objetivo fundamental de este trabajo ha sido analizar en profundidad el estado actual y las perspectivas futuras de los destinos turísticos inteligentes en Iberoamérica, ofreciendo una visión comparativa de las políticas nacionales, la aplicación de metodologías DTI y la importancia de la transformación digital para el desarrollo turístico de la región. Sin duda, esta obra constituye una referencia académica para comprender el proceso de implantación de los DTI en Iberoamérica y sus implicaciones. A la vez, la identificación de los desafíos y oportunidades del desarrollo de los DTI le confiere una interesante dimensión aplicada, convirtiéndola en una guía para avanzar hacia un modelo de turismo más inteligente.

Los diferentes trabajos ponen de relieve la complejidad y la heterogeneidad del desarrollo del DTI en Iberoamérica. Sin duda, el modelo DTI de SEGITTUR y, de manera más limitada, el del Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (INVAT-TUR),

propician un proceso de transferencia y circulación de nuevas políticas en torno a la planificación y gestión de los destinos en Iberoamérica, favorecido por la necesidad de reforzar la digitalización de empresas y destinos turísticos como consecuencia de los efectos de la pandemia de Covid-19. Sin embargo, como constatan las diferentes aportaciones de este libro, no se trata de una simple adopción del modelo DTI. Las diferentes políticas y prácticas analizadas muestran una progresiva evolución que enriquece el modelo y lo adapta en mayor medida al contexto iberoamericano.

Uno de los valores más destacables de esta obra radica en el conocimiento directo de los autores/as sobre el contexto turístico y el marco político-institucional de cada país, además del propio proceso de desarrollo del DTI. De ahí que se haya respetado el idioma nativo de cada autor/a. Por este motivo, el libro constituye una compilación exhaustiva de la implantación del DTI en diferentes países iberoamericanos que aúna la descripción de los procesos con un análisis crítico y propositivo, con implicaciones relevantes tanto para la investigación como para la gestión del turismo en Iberoamérica.

Esta investigación en torno a los DTI ha permitido articular un proceso de cooperación interdisciplinar e internacional, así como una colaboración directa con los entes públicos de gestión turística, que no es frecuente en el ámbito iberoamericano. A esta dinámica de cooperación han contribuido tanto la Red de Turismo CYTED como la Red Iberoamericana de DTI. Este marco de cooperación para la generación de conocimiento turístico debe mantenerse, e incluso, reforzarse a partir de las líneas futuras de trabajo que abre esta obra colectiva, una clara manifestación del dinamismo y la relevancia crecientes de la investigación turística en el ámbito iberoamericano.

Por último, manifestamos nuestro más sincero agradecimiento al esfuerzo realizado tanto por los autores/as que han participado en este trabajo como por los editores/as: Ana Clara Rucci, Ledys Vianey López Zapata y Alexandre Augusto Biz. Sin duda alguna, el resultado final de todo este esfuerzo marca un hito esencial en el conocimiento del desarrollo de los DTI en Iberoamérica que servirá de punto de partida e inspiración para futuras investigaciones y reflexiones en torno al devenir de la planificación y gestión de los destinos turísticos en esta región.

2. Experiencias de destinos turísticos inteligentes en países de América Latina

La presente sección reúne un conjunto de experiencias nacionales que permiten observar el modo en que el paradigma de los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) ha sido interpretado, adaptado e implementado en diferentes países de América Latina. Su propósito es ofrecer una visión comparativa que dé cuenta tanto de los avances como de las tensiones y desafíos que acompañan la expansión del modelo en la región. A partir de la identificación de políticas públicas, instrumentos normativos, estrategias institucionales y actores involucrados, los capítulos que siguen examinan las particularidades de cada contexto nacional, evidenciando las múltiples formas en que la noción de inteligencia turística se articula con los procesos de digitalización, sostenibilidad y gobernanza. En este sentido, la sección constituye una lectura coral que refleja las diferentes velocidades, trayectorias y grados de apropiación del modelo DTI en América Latina, reconociendo la heterogeneidad como rasgo constitutivo del proceso.

Los seis capítulos que integran este apartado —dedicados a los casos de Argentina, Brasil, Colombia, México, Uruguay y Perú— muestran un mapa complejo de políticas y prácticas en torno a la inteligencia turística. Cada experiencia nacional ha sido elaborada por autores locales, conocedores de las dinámicas institucionales y territoriales de sus respectivos países, lo que otorga al libro una perspectiva situada y plural. En conjunto, estas contribuciones revelan cómo el modelo DTI, originalmente desarrollado en el contexto europeo, ha sido reinterpretado en clave latinoamericana mediante procesos de cooperación, innovación y adaptación normativa, configurando una red creciente de destinos que buscan conjugar tecnología, sostenibilidad y bienestar ciudadano en sus estrategias de desarrollo turístico.

2.1. Argentina: Policentricidad y normalización técnica del modelo de destino inteligente

Gabriel Comparato

Universidad Nacional de La Plata, Argentina.

Ane Miren Diez Alberdi

Universidad Nacional de Mar del Plata, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Ana Clara Rucci

Instituto de Investigaciones en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, Argentina.

2.1.1. Introducción

En el escenario internacional actual, la transformación digital, la sostenibilidad y la adopción de nuevos modelos de gobernanza están redefiniendo la gestión del desarrollo en los destinos turísticos. En particular, el enfoque de los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) se consolida como un paradigma de planificación que, mediante la incorporación de tecnología, la innovación, la sostenibilidad, la accesibilidad y una gobernanza participativa, busca mejorar la experiencia del visitante y elevar la calidad de vida de la población residente.

En América Latina, la expansión del modelo español de DTI ha avanzado considerablemente en los últimos años, especialmente a partir del trabajo de cooperación y transferencia de conocimiento liderado por la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.M.P (SEGITTUR) y, en menor medida, el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (INVAT-TUR). En particular, Argentina representa un caso singular, con un desarrollo híbrido que combina iniciativas estatales, impulso del sector privado y liderazgo de actores subnacionales (Farberoff et al., 2018; Rucci et al., 2025).

En función de lo antes expuesto, el objetivo de este capítulo es presentar una caracterización de la situación actual de Argentina en materia de inteligencia turística, analizando sus antecedentes, los marcos institucionales existentes y el grado de apropiación del modelo DTI a nivel nacional y subnacional. Para ello, se adoptó una metodología cualitativa basada en análisis documental (legislación nacional, normativa técnica, informes oficiales, estadísticas turísticas, planes de desarrollo) que, frente a la dispersión de información, permitió sistematizar marcos de actuación, actores relacionados e instrumentos de política pública vigentes.

En términos expositivos, el capítulo se organiza en cuatro apartados. Primero, se presentan los principales indicadores socioeconómicos del sector, lo que permite contextualizar el lugar de la actividad en la matriz productiva. En segundo y tercer lugar, se describe la estructura administrativa y política con competencia en la materia y se desarrolla un análisis diacrónico de los antecedentes de planificación de turismo inteligente en el país. Por último, se examina la gestión vigente en inteligencia turística y se reflexiona sobre sus alcances, limitaciones y desafíos futuros.

Los trabajos existentes reflejan estudios de caso o bien análisis específicos sobre ejes o actores que han participado en procesos de inteligencia turística en Argentina (Farberoff et al., 2018; Ramos y Campo, 2022; Álvarez y Díaz, 2022). Sin embargo, este trabajo pretende ser un aporte al poder determinar el grado de adopción del modelo DTI a escala nacional y subnacional y establecer una línea de base comparativa a nivel regional que permita evaluar avances, detectar vacíos, identificar asimetrías y orientar agendas de mejora.

2.1.2. Caracterización del país

Argentina es un país de gran extensión territorial, con una superficie de 2,78 millones de km² y una población estimada de 45,6 millones de habitantes (Banco Mundial, 2024). El país se organiza políticamente en 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) que es la capital del país. Su moneda es el peso argentino y la lengua es española. Cuenta con una diversidad geográfica, cultural y climática que le otorga un notable potencial turístico.

Desde el punto de vista económico, el país posee un Producto Interno Bruto (PIB) de 633.270 millones de dólares estadounidenses y un PIB per cápita de 13.858,2 USD (Banco Mundial, 2024). Los últimos datos reflejan que su crecimiento económico anual estimado es negativo (-1,7%) y el desempleo se sitúa en niveles relativamente bajos (7,9%) (Banco Mundial, 2024). La inversión extranjera directa (IED) representa un 1,8% del PIB (Banco Mundial, 2024), mientras que aquella relativa al turismo representa el 0,84% del total IED (Banco Central de la República Argentina, 2024).

La actividad turística tiene una relevancia significativa en la economía nacional. Según datos recientes, la contribución directa, indirecta e inducida del turismo al PIB es del 8,8%, lo que representa aproximadamente 58,3 mil millones de dólares estadounidenses (WTTC, 2023). A nivel de empleo, cerca de 1,4 millones de personas se encuentran vinculadas al sector, lo que equivale al 5,5% del empleo total para 2023 (Espeche Ortiz, 2024).

En 2024 el país recibió 6,6 millones de turistas internacionales, generando ingresos por 5.000 millones de dólares y 7.800 millones de dólares de gasto por turismo internacional (UN Tourism, 2024). La mayoría de los intercambios turísticos internacionales se produce con países limítrofes, lo que refleja una fuerte integración regional (principales emisores: Brasil, Uruguay, Chile, Europa y resto de América).

En el plano doméstico, el turismo interno continúa siendo el principal motor del sector: en 2022 se registraron más de 113 millones de visitantes entre turistas (50,3 millones) y excursionistas (62,8 millones) (SINTA [Sistema de Información Turística de la Argentina], 2022). Esta dinámica es especialmente relevante si se considera que por cada turista internacional hay 13 turistas locales. El gasto promedio diario es considerablemente menor en el turismo interno (USD 13 frente a USD 66 del turismo internacional), aunque su volumen lo convierte en un actor clave del mercado (SINTA, 2022).

Argentina ocupa posiciones destacadas en los rankings turísticos de América Latina y el Caribe: en 2023 se ubicó cuarta en llegadas internacionales y quinta en ingresos turísticos, luego de México, República Dominicana, Colombia, Brasil, Argentina (ONU Turismo, 2024). Asimismo, según el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo (TTDI) 2024, Argentina se ubica en el número cuarenta y seis a nivel mundial (World Economic Forum [WEF], 2024). Además, el turismo representó el 31,16% de las exportaciones de servicios del país, consolidándose como un sector estratégico para la balanza comercial.

En términos de conectividad, el país cuenta con una red aérea y terrestre que facilita el ingreso de turistas: el 46% lo hace por vía terrestre, el 37% por vía aérea (concentrada en los aeropuertos de CABA y GBA), y el 16% por vía marítima/fluviál. Doce jurisdicciones poseen más de 5.000 vuelos anuales, lo que muestra un grado relevante de descentralización de la conectividad.

Argentina también ofrece una importante oferta cultural y natural reconocida internacionalmente, con trece sitios declarados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, entre ellos el Parque Nacional Iguazú, la Quebrada de Humahuaca, Glaciar Perito Moreno y el Museo y Sitio de la Memoria (ex-ESMA).

La organización institucional del turismo en el país está a cargo de la Subsecretaría de Turismo, dependiente de la Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes. Además, cuenta con organismos como el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) y el Consejo Federal de Turismo, que articulan acciones entre el Estado nacional, las provincias y el sector privado.

2.1.3. Estructura gubernamental del turismo

El devenir de la actividad turística en la República Argentina

Una mirada retrospectiva al turismo en el país permite identificar diferentes fases respecto de la postura del estado en relación al turismo. Capanegra (2006) aporta una lectura de la política turística como reflejo de tres modelos económicos adoptados en Argentina durante el siglo XX, el modelo agroexportador (1860-1930), el proceso de industrialización por sustitución de importaciones (1932-1975), y el modelo de apertura económica del último tercio de dicho siglo (1976-2001). En la primera etapa el turismo era incipiente, de carácter elitista y sin participación activa del Estado. Durante el segundo periodo indicado, el turismo social cobró protagonismo, se crearon organismos específicos, como la Dirección Nacional de Turismo, se dictaron normas sectoriales y se proyectaron planes de infraestructura. En 1934 el turismo ingresó como tema en la agenda estatal. Esta etapa es interpretada como la transición de una “política en turismo” (acciones aisladas o dispersas) a una verdadera “política turística”, con mayor estabilidad institucional, planificación y una estrategia sistemática y estructurada (Capanegra, 2010). En la etapa de apertura, la lógica privatizadora limitó la intervención estatal y promovió el turismo internacional como motor económico.

Durante la última dictadura cívico-militar y los gobiernos democráticos subsiguientes, Argentina adoptó un modelo económico de corte neoliberal. En este contexto, el turismo comenzó a ser visto como una alternativa de crecimiento económico vinculada a la generación de divisas, empleo y atracción de inversiones. Esta visión se sustentó en la incorporación del país a la Organización Mundial del Turismo (OMT), hoy ONU Turismo, la adopción de planes estratégicos con apoyo de organismos internacionales y la aplicación de medidas como la devolución del IVA al turismo extranjero (Schenkel, 2015). El énfasis estuvo puesto en el desarrollo del turismo receptivo, con la progresiva retirada del Estado como actor central y la promoción de una economía de servicios. La década de 1990 vio una serie de privatizaciones —incluyendo transporte y telecomunicaciones— que afectaron también al sector turístico, acompañadas de estrategias de marketing y liberalización del mercado (Luciano y Miranda, 2021).

La crisis económica y social de 2001 marcó un punto de inflexión. En su etapa de recuperación, el Estado argentino reconfiguró su rol, promoviendo una mayor planificación y coordinación con el sector privado y los gobiernos provinciales. El turismo fue incluido entre las “doce políticas de Estado” para la reconstrucción económica, apoyado por un discurso que lo consideraba capaz de dinamizar la economía, generar empleo, fortalecer la identidad cultural y proteger los recursos naturales y culturales

(Schenkel, 2015). Entre las principales acciones se destacan la creación del Ministerio de Turismo en 2010, la sanción de la Ley Nacional de Turismo N.º 25.997 (2005), que definió al turismo como actividad socioeconómica estratégica y el diseño e implementación del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS), que estableció una metodología participativa y federal (Luciano y Miranda, 2021). La nueva ley modificó profundamente el marco institucional: promovió el trabajo en red entre los distintos niveles de gobierno y el sector privado; creó el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) y el Consejo Federal de Turismo; e introdujo criterios de calidad, sustentabilidad e innovación en la gestión (Luciano y Miranda, 2021; Schenkel, 2015). El Estado pasó de un modelo “fomentista y planificador en solitario” a un modelo “facilitador y coordinador”, articulando políticas en diálogo con actores múltiples, lo cual refleja un cambio en la concepción de gobernanza pública.

En 2018, ante la profundización de la crisis económica, el gobierno nacional redujo su estructura para disminuir el gasto público. En ese marco, el Ministerio de Turismo perdió su rango y volvió a ser una secretaría de Estado, tras ocho años con jerarquía ministerial. En el período 2015-2019, la política turística nacional se orientó mayoritariamente hacia la promoción del turismo receptivo como motor de generación de divisas, con menor atención a la política pública del turismo social. El Plan Nacional de Turismo 2016-2019 buscó atraer visitantes extranjeros mediante campañas dirigidas y diversificación de mercados, pero la reducción presupuestaria y la fragmentación institucional limitaron la implementación de políticas integrales que garantizaran equidad y desarrollo interno (Schenkel, 2019).

El cambio de gestión de gobierno de 2023 profundiza la desjerarquización y marca un nuevo cambio de rumbo en cuanto al rol del estado en la gestión del turismo. Esto se evidencia tanto en el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 70/2023, orientado a la desregulación de la actividad, como en medidas posteriores como el Decreto 216/2025, el cual introdujo una reforma sustancial al marco normativo del turismo al modificar la Ley Nacional de Turismo N.º 25.997. La reforma se enmarca en una política general de reducción de funciones estatales, argumentada en facilitar la actividad privada y minimizar la intervención gubernamental directa en el desarrollo turístico (Ministerio de Desregulación y Transformación del Estado, 2025).

Mediante el mencionado decreto 216/25 se disuelven estructuras clave como el Comité Interministerial de Facilitación Turística y se eliminan varias funciones históricamente desempeñadas por la Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes, incluyendo la planificación y programación del sector turístico, el financiamiento de obras e infraes-

estructura turística, las estrategias de capacitación para prestadores, los subsidios y transferencias a provincias y el Plan de Turismo Social y el Programa Nacional de Inversiones Turísticas. Así, la política turística nacional pasa a orientarse exclusivamente a funciones de promoción y marketing del país como destino. Se afirma que la planificación territorial, la formación de recursos humanos y la identificación de regiones a desarrollar no deben estar bajo competencia del Estado nacional, sino responder a la lógica del mercado y la iniciativa de los propios actores turísticos.

Desde esta nueva perspectiva, el turismo es considerado principalmente como un sector económico autorregulado, donde el Estado debe limitarse a remover trabas, reducir costos y favorecer la conectividad, y se desestima así la planificación estratégica estatal, la orientación del desarrollo regional y los programas de inclusión o fomento del turismo social, pilares fundamentales de la política turística entre 2005 y 2023.

Estructura actual a nivel nacional

Desde diciembre de 2023, la estructura turística a nivel nacional se organiza bajo el rango de Subsecretaría, bajo la dependencia funcional de la Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes, la cual, bajo la órbita de la Vicejefatura de Gabinete del Interior, está a cargo de asistir al Jefe de Gabinete de Ministros en la implementación de políticas y reformas en áreas como interior, turismo, ambiente, deportes, y en la coordinación de actividades gubernamentales, legislativas y de relaciones institucionales (Jefatura de Gabinete de Ministros, s.f.).

Los Entes del Sector Público Nacional vinculados con el Turismo incluyen la Administración de Parques Nacionales (APN), el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) y el Consejo Federal de Turismo (CFT). La APN gestiona las áreas protegidas más importantes del país como espacios de conservación del patrimonio natural y cultural, investigación, turismo sostenible y desarrollo local. El INPROTUR es un ente público-privado creado en el marco de la Ley Nacional de Turismo N° 25.997, responsable de la promoción turística internacional de la Argentina y de posicionar al país como destino turístico internacional en los mercados emisores. Se ocupa del diseño y ejecución de planes, programas y acciones en materia de promoción y posicionamiento turístico a nivel internacional; de administrar los fondos para la promoción turística internacional; y del análisis de los mercados emisores y sus tendencias en pos de buscar que los ciudadanos del mundo elijan vacacionar en Argentina. Finalmente, el CFT es un órgano federal de carácter consultivo integrado por la Secretaría de Tu-

rismo, Ambiente y Deportes de la Nación, un representante del organismo oficial de turismo de cada provincia y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Su finalidad es “hacer de la Argentina el país mejor posicionado de Latinoamérica por la diversidad y calidad de su oferta, basado en desarrollos equilibrados del territorio, respetuosos del ambiente y la identidad de sus habitantes” (Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, s.f.).

Estructura interna de la Subsecretaría de Turismo y jerarquía a nivel provincial y local

La Subsecretaría de Turismo cuenta con cuatro Direcciones Nacionales y supervisa, además, a la Dirección del Consejo Federal de Turismo, que entiende en la Coordinación de Políticas y Planes Turísticos Federales y la coordinación de Monitoreo Federal del Turismo.

- Dirección Nacional de Desarrollo y Promoción: Se compone de dos direcciones: Dirección de Desarrollo Turístico -a cargo de las coordinaciones de Desarrollo de Destinos Turísticos y de Captación de Inversiones-, y Dirección de Marketing y Promoción, a cargo de la Coordinación de Productos y Eventos Turísticos y la de Marketing, Promoción Digital y Contenidos.
- Dirección Nacional de Planificación Turística Estratégica: Bajo su órbita se desempeñan la Dirección de Relaciones Turísticas Internacionales e Institucionales y la Dirección del Patrimonio Turístico Nacional.
- Dirección Nacional de Turismo Social Responsable: a cargo de la Unidad Turística Embalse y la Unidad Turística Chapadmalal.
- Dirección Nacional de Calidad Turística: se encuentran bajo su mando la Dirección de Calidad, Dirección de Turismo Estudiantil y Dirección de Mercados y Estadísticas.

Cada una de las 23 provincias argentinas cuenta en el marco de su estructura formal con un área dedicada a la gestión turística. En once provincias reviste el carácter de Ministerio; en otras cinco, de Secretaría; en dos, de Subsecretaría; en dos, de Instituto; en dos, de Ente; en una, de Dirección y en una, de Instituto.¹ Por su parte, la

¹ Once provincias argentinas cuentan con entidades de turismo con nivel ministerial: Catamarca, Chubut, Corrientes, Formosa, Jujuy, Misiones, Neuquén, Río Negro, Salta, San Juan y San Luis; otras cinco lo gestionan a través de una secretaría: Entre Ríos, La Pampa, La Rioja, Santa Cruz y Santa Fe; en Santiago del Estero y en la provincia de Buenos

capital federal, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, gestiona el turismo mediante un ente de turismo.

La jerarquía que en cada caso se otorga al área específica de turismo da cuenta de la disímil importancia relativa otorgada a la actividad turística en el territorio nacional.

De igual manera, a nivel local, el turismo se gestiona desde una diversidad de organismos diferentes, en algunos casos formando parte de la estructura del municipio y, en otras, como ente descentralizado. Respecto de sus funciones, el perfil y rol institucional también resulta heterogéneo, a veces incorporando funciones de planificación y desarrollo de la actividad, y, en muchas otras, limitándose a la impulsión turística del destino y la gestión de visitantes vinculada a la información turística.

2.1.4. Modelos de DTI en Argentina

Antecedentes del Modelo DTI en Argentina

Rucci et al. (2025) presentan los antecedentes del modelo argentino de DTI, identificando que en los años 2017 y 2018 surgen iniciativas gubernamentales en el país sobre **smart city** y comienzan a realizarse eventos vinculados con la temática, además de la creación del Instituto de Ciudades del Futuro (ICF). El ICF es una institución creada por la Fundación Ciudad de La Plata que promueve un método para la planificación de comunidades y destinos turísticos inteligentes en Argentina y Latinoamérica. A través del uso de nuevas tecnologías y modelos participativos, asiste a las comunidades en la implementación de iniciativas innovadoras para el desarrollo humano, sostenible e inclusivo. El ICF trabaja con metodologías reconocidas internacionalmente, desarrolladas por la Organización de Naciones Unidas (ONU), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Fundación FIWARE, el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) o la Asociación Española de Normalización (UNE), entre otros. Entre sus propósitos, el ICF busca la transformación de las comunidades para mejorar la experiencia de los visitantes y la calidad de vida de los residentes (ICF, s.f.).

Aires operan subsecretarías de turismo; en Chaco y Tierra del Fuego tienen institutos de turismo; Córdoba, una agencia provincial; y Mendoza y Tucumán cuentan con entes de gestión.

En el año 2018, Farberoff et al. (2018) publican el trabajo sobre la implementación de sistemas de gestión de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) en Argentina, donde analizan las posibilidades de adaptación del modelo español, específicamente la norma UNE 178.501:2016 (Sistema de gestión de los destinos turísticos inteligentes. Requisitos), al contexto institucional y territorial de los municipios argentinos. A partir de un enfoque crítico, los autores identifican una serie de condicionantes estructurales que limitan su viabilidad efectiva y señalan que no resulta posible una traslación directa del modelo europeo sin considerar las especificidades locales. Entre los principales hallazgos, el estudio destaca cuatro grandes obstáculos. En primer lugar, el carácter federal del país genera una gran heterogeneidad entre municipios, tanto en capacidades institucionales como en marcos normativos, lo cual dificulta la implementación uniforme de cualquier estándar. En segundo lugar, muchos gobiernos locales enfrentan restricciones presupuestarias severas y carecen de personal técnico especializado, lo que reduce su margen de acción para desarrollar políticas de innovación en turismo. En tercer lugar, existe un déficit generalizado en la producción y sistematización de estadísticas turísticas confiables, necesarias para gestionar bajo un enfoque basado en datos. Por último, los autores subrayan la falta de integración microregional, es decir, la limitada articulación entre municipios contiguos que comparten territorios turísticos, lo que debilita los procesos de planificación conjunta y de gestión colaborativa.

Para el 2019, en la Universidad Austral, se crea la primera diplomatura universitaria de *Smart Cities* y, en abril de 2020, el primer espacio de intercambio de experiencias llamado Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes (Red DTI-Ar) (Rucci et al., 2025).

En el año 2021, el ICF junto con Fundación Ciudad de La Plata, la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) y el Instituto de Ciencia y Tecnología de la UNTREF, publican el libro “Inteligencia Territorial Argentina - Miradas para el Desarrollo” donde referentes técnicos y académicos del país escriben sobre el tema. A principios de 2022, el ICF publica la Especificación Técnica (ET) nro. 1, en la cual se establecen criterios (no indicadores) para un DTI Inicial. Posteriormente, se publica la norma IRAM 42101 (Rucci et al., 2025). Ambos instrumentos comparten prácticamente los mismos ejes que SEGITTUR.

Los primeros destinos que incursionan en la implementación de especificaciones y normas vinculadas con DTI son Chascomús (distinguida en 2022), Posadas, La Costa, Córdoba (certifica normas IRAM a fines de 2024) y Mar Chiquita (certifica la norma IRAM en 2025) (Rucci et al., 2025).

Asimismo, el ICF ha sido impulsor de iniciativas no sólo de implementación de modelos de inteligencia turística en otros países de América Latina sino también de una de las acciones más relevantes en la región: la creación de la Red Iberoamericana de DTI en el año 2022. Esta iniciativa formalizó las redes informales preexistentes entre gestores turísticos y organismos facilitadores, promoviendo la colaboración y el intercambio de conocimientos para construir un marco de referencia común (Rucci et al., 2025). La Red se creó con el objetivo de generar alianzas estratégicas y constructivas entre los sectores público y privado y organizaciones que apoyan el desarrollo sostenible y competitivo en aquellos destinos que la componen (Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes, s.f.).

A la fecha, la Red cuenta con 17 miembros de Argentina: tres miembros titulares -Posadas (Misiones), Ciudad de Córdoba (Córdoba) y San Antonio Oeste (Río Negro)-; siete miembros institucionales -la Cátedra libre “Destinos turísticos inteligentes, soberanos y sostenibles” de la Universidad Nacional de La Plata, el Ministerio de Turismo de Misiones, la Universidad Nacional de Mar del Plata, la Universidad Nacional del Nordeste, el Instituto Ciudades del Futuro, el Foro de Profesionales de Turismo y la Asociación Hotelera de Turismo-; seis miembros observadores en calidad de destinos -Mar del Plata, Ciudad de Buenos Aires, Carmen de Areco, Mar Chiquita, San Fernando del Valle de Catamarca y San Salvador de Jujuy-; y un miembro observador institucional: la Asociación Argentina por el Turismo Accesible (AAPTA). Durante el año 2024, se llevó a cabo un autodiagnóstico en el que participaron 36 destinos pilotos, entre ellos, 15 de Argentina (Rucci et al., 2025).

La presencia de tres universidades nacionales da cuenta del rol activo que la academia comienza a tener en vinculación con la temática, así como del interés por generar acciones conjuntas para impulsar el desarrollo de los DTI. En este marco, la Red ha llevado adelante diferentes propuestas de formación, articuladas con sus miembros del sector académico y con otros actores con participación de integrantes de nuestro país. En el año 2024, se dictó un curso de formación sobre DTI para gestores de destinos turísticos y para estudiantes e investigadores universitarios, en dos instancias: en marzo de 2024 en Curitiba (Brasil) en el marco de la Feria Internacional de Destinos Inteligentes (FIDI), y en junio de 2024 en Montevideo (Uruguay) en el marco del Seminario Turismo 360. Este curso fue organizado por el ICF, la Red Iberoamericana de DTI, la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) - de las cuales participaron varias universidades argentinas: Universidad Nacional de La Plata (UNLP), Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP), Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) y los municipios de Montevideo y Curitiba.

Durante el año 2025, con una activa participación de representantes de Argentina en la coordinación académica, la Red Iberoamericana de DTI planificó el dictado del curso virtual en certificación de consultores y auditores Modelo Metodológico de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes (MM RI-DTI), organizado en dos ediciones en castellano, una de ellas finalizada con la participación de diez cursantes argentinos y otra programada para el último cuatrimestre del año.

Por su parte, con posterioridad al curso desarrollado en Curitiba y Montevideo, y luego de la creación del Comité de Turismo de la AUGM, esta organización se ha sumado al trabajo vinculado con la temática de DTI. En forma conveniada con SEGITTUR y la Intendencia de Montevideo, y con un alto protagonismo de universidades argentinas, AUGM organizó en 2025 la “Convocatoria de propuestas: Proyectos de investigación en destinos turísticos inteligentes”. Innovación para un turismo sostenible, inclusivo y basado en la tecnología”. Con el objetivo de promover el desarrollo sostenible, la innovación, la mejora de las experiencias de los visitantes y la resiliencia de los destinos mediante tecnologías emergentes y estrategias basadas en datos se realizó la convocatoria, a la que se postularon 22 proyectos, 18 de ellos liderados por universidades argentinas.

Durante los días 4 y 5 de septiembre de 2025, se llevó a cabo el Foro Nacional de Turismo 2025, realizado en la ciudad de San Juan bajo el lema “Transformando destinos: Innovación, Tecnología y Sostenibilidad para un Turismo Inteligente”, que constituyó una instancia clave para fortalecer la agenda de DTI en Argentina. Reunió a representantes del sector público, privado, académico y comunitario, consolidando un espacio de gobernanza colaborativa orientado a la transformación digital del turismo. El Foro contribuyó a instalar el enfoque DTI en la política turística nacional, promoviendo la adopción de herramientas tecnológicas, la formulación de hojas de ruta locales y la generación de redes interinstitucionales para la innovación y la sostenibilidad. Además, posicionó a Argentina como referente regional en el desarrollo del modelo iberoamericano de destinos inteligentes, articulando los principios de tecnología, accesibilidad y sostenibilidad como pilares del futuro turístico del país.

2.1.5. Inteligencia turística y política pública

En Argentina, la actividad turística se enmarca en la Ley Nacional de Turismo que establece al turismo como una política de Estado y la reconoce como “una actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país” (Ley 25997, 2005, Artículo 1). A partir de esta ley y con el devenir de los próximos años, se fortalecieron instituciones de carácter federal como el Consejo Federal de Turismo (CFT) y el Insti-

tuto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) para la promoción internacional y desarrollo de la “Marca País”. Estas estructuras permitieron articular planes nacionales con estrategias provinciales.

Ahora bien, pese a lo antes expuesto, el Estado nacional no tuvo un desempeño constante en lo que va del siglo XXI, especialmente, en la conceptualización y diseño de políticas públicas. En primer lugar, fue alternando en términos de jerarquía institucional, pasando de secretarías, ministerio a, actualmente, llegar a ser una subsecretaría (integrada dentro de la Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes de la Nación). Por consiguiente, el desarrollo y el devenir de la política pública en materia de inteligencia turística tampoco lo fue.

Cabe preguntarse, ¿qué liderazgo ha llevado adelante el país en materia de inteligencia turística?. En ese sentido, y a los efectos de su respuesta, se requiere de tres precisiones. Por un lado, no entender tal proceso como top-down o de arriba hacia abajo. Es decir, la conceptualización, desarrollo e impulso en el desarrollo de modelos DTI en Argentina no fue liderada unilateralmente por el organismo nacional de turismo, sino que debe comprenderse en un mapa de actores más complejo.

Por otro lado, la vinculación fue más indirecta que explícita. Es decir, si bien el desarrollo de iniciativas DTI en el ámbito nacional no fue pensado integralmente (como estrategia, plan o proyecto) tampoco significa que sean inexistentes los antecedentes o iniciativas vinculables con el concepto de inteligencia o con algunos de sus ejes.

A modo de ejemplo, cabe destacar los avances en materia de gestión de datos y estadísticas con el SINTA (Sistema de Información Turística de la Argentina). Se trata de una plataforma pública de datos que administra la Subsecretaría de Turismo de la Nación que permitió dar una mejora sustancial respecto a la información estadística del país en materia de turismo. Nació en 2021 con el doble objetivo de estandarizar la producción estadística en todo el país y poner esa información al servicio de la toma de decisiones públicas y privadas.

Por su parte, el INPROTUR, a partir de 2021, desarrolló el Sistema Aconcagua – plataforma de big-data, que unifica datasets públicos y privados (migraciones, aéreos, redes, OTAs, gasto, etc.) y los visualiza en un tablero para el monitoreo diario de mercados, productos y destinos (Ministerio de Economía de la Nación, 2021). A diferencia del anterior, tiene acceso restringido y se utiliza para monitorear los principales destinos turísticos del país, mediante un trabajo conjunto a funcionarios provinciales y municipales, y poniendo a disposición su metodología de trabajo que acelera la estrategia de posicionamiento y promoción digital de los destinos.

Más recientemente, se podría destacar la creación del Centro de Innovación Tecnológica Aplicada al Turismo, que funcionará en el marco del INPROTUR, con el objetivo de impulsar la aplicación de soluciones tecnológicas e innovadoras que permitan mejorar la competitividad del país como destino, modernizar el ecosistema turístico y fortalecer la articulación entre los sectores público-privado y las provincias (Subsecretaría de Turismo de la Nación, 2025). No obstante, aún no hay precisiones respecto a sus líneas de trabajo.

Probablemente, entre los avances más significativos se encuentre la creación de la norma técnica “Sistemas de gestión de destinos turísticos inteligentes” por parte del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM 42101:2022). Si bien se trata de una asociación civil sin fines de lucro, cumple un rol importante en el diseño de las políticas sectoriales a nivel nacional. En particular, se lo pensó como un instrumento al servicio de los gobiernos locales que pongan el foco en la gestión de los datos. Incluye los ejes de Gobernanza, Sostenibilidad, Innovación, Inclusión y accesibilidad y Tecnologías. Si bien tuvo su adaptación, su principal antecedente de referencia fue la norma UNE 178501:2018 de la Asociación Española de Normalización.

En materia de formación, la Argentina avanzó, a través del Consejo Federal de Inversiones (CFI), en el desarrollo de un Programa de Formación en Gestión Turística destinado a funcionarias y funcionarios provinciales de las áreas de turismo. Este programa, tiene, entre sus ejes principales, sensibilizar acerca del modelo de gestión en Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) y contribuir al desarrollo de políticas públicas alineadas a esta temática. En el 2025 ya se encuentra en su tercera edición habiendo formado más de 150 profesionales.

Por último, en materia de normalización técnica, la administración nacional de turismo ha tenido una iniciativa en materia de DTI. Se trata de las “Directrices de Gestión de Destinos Turísticos Inteligente”, dentro del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) y fue pensado para municipios que ya implementaron y distinguieron previamente las “Directrices de Gestión e Innovación Turística”. No obstante, no hay antecedentes de ningún distinguido.

En tercera instancia, se puede mencionar que parte de la agenda del desarrollo de DTI tuvo activaciones propias de los organismos provinciales y municipales de turismo. Lejos de ser un proceso simétrico o generalizado, ha habido ciertos liderazgos. A modo de ejemplo, la provincia de Córdoba ha sido una de las más activas, con la organización de eventos como el Primer Congreso Latinoamericano de Inteligencia Turística

en 2023, la creación de la Red Cordobesa de Inteligencia Turística y el Programa de Gestión de Calidad DTI a fines de 2024. Esta iniciativa es financiada por el Consejo Federal de Inversiones (CFI) a través de la Agencia Córdoba Turismo (Agencia Córdoba Turismo, 2024). Paralelamente, la ciudad capital de dicha provincia (Córdoba) fue la primera ciudad certificada por la norma DTI IRAM 42101:2022 en el país.

Otros casos interesantes son las provincias de Misiones y Neuquén. La primera, por ejemplo, fue la primera provincia en adherir a la Red Iberoamericana DTI. Entre sus iniciativas se destaca Pyenda, una plataforma de datos integrada que incluye estudios de perfil y cantidad de visitantes, la calculadora interactiva de huella de carbono, para que los turistas conozcan la marca que deja su actividad en el medioambiente y las maneras que tienen de revertirla; y la web de e-commerce oficial de la provincia, con la oferta de los servicios y atractivos turísticos del destino. Por su parte, Neuquén fue pionera en la creación de un área pública específica: la Dirección Provincial de Innovación y Destinos Turísticos Inteligentes (aunque en la actualidad no está más vigente).

Con todo ello, se puede reconocer que Argentina cuenta con un marco normativo que reconoce al turismo como política de Estado y ha desarrollado instrumentos relevantes vinculados a la inteligencia turística. No obstante, su implementación ha sido discontinua, con avances fragmentados y liderazgos desiguales entre niveles de gobierno. La falta de una estrategia nacional integral ha sido suplida, en parte, por iniciativas puntuales o innovaciones desarrolladas en ciertas provincias y municipios que han asumido un rol más activo en la adopción del modelo de Destino Turístico Inteligente. Esta realidad evidencia un mapa de actores complejo y una construcción de inteligencia turística en el país más, dispersa y territorialmente asimétrica.

2.1.6. Conclusiones

El turismo ocupa un lugar estratégico en la economía argentina. Como se expuso al inicio de este capítulo, su aporte directo e indirecto al Producto Interno Bruto (8,8%), la generación de más de 1,4 millones de empleos y su papel clave en la balanza comercial (31% de las exportaciones de servicios) reflejan su relevancia como motor de crecimiento económico. Esta centralidad económica y sociocultural del turismo exige, por tanto, políticas públicas acordes, capaces de acompañar los procesos de transformación digital, innovación y sostenibilidad que plantea el modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI).

Sin embargo, Argentina atraviesa actualmente un escenario institucional que debilita ese potencial. A pesar de haber sido pionera en la región en la formulación de

instrumentos de planificación estratégica como el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) o en la promoción de la normalización técnica, el país ha experimentado en los últimos años una progresiva desjerarquización del turismo en la estructura estatal nacional, con una drástica reducción de funciones, recursos y capacidades de articulación. En este marco, la agenda de inteligencia turística ha perdido protagonismo en las políticas públicas nacionales, sin una estrategia integral, sin planes específicos ni financiamiento público sostenido.

No obstante, esta ausencia de liderazgo estatal central no ha implicado una paralización de los procesos vinculados al paradigma DTI. El proceso argentino puede caracterizarse como emergente, policéntrico y en expansión, con múltiples actores desplegando acciones, metodologías y procesos de adaptación. La iniciativa más consolidada ha sido el trabajo del ICF, una organización de base argentina que ha liderado la elaboración de especificaciones técnicas (como la ET n.º 1 y la norma IRAM 42101), promovido la formación de recursos humanos, acompañado procesos locales de implementación y fortalecido la cooperación regional. Su papel ha sido clave en la consolidación de la Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes (Red DTI-Ar) y la Red Iberoamericana de DTI, que hoy constituyen las principales plataformas de articulación, capacitación y desarrollo metodológico para los destinos turísticos de Argentina y América Latina.

Pese a lo anterior, la implementación efectiva de planificación turística inteligente depende fuertemente de la capacidad institucional y la voluntad política de cada jurisdicción, lo que ha generado una dinámica desigual y fragmentada en el territorio nacional. Casos como los de Córdoba, Misiones o Mar Chiquita muestran experiencias destacadas y sostenidas, mientras que otras provincias o regiones —particularmente en el norte o Cuyo— presentan escasa participación o niveles incipientes de apropiación del enfoque.

Este análisis coincide con lo advertido por Farberoff, et al. (2018), quienes identificaron cuatro obstáculos estructurales que dificultan la implementación homogénea del modelo DTI en Argentina:

- (i) la heterogeneidad institucional derivada del federalismo, que se traduce en capacidades dispares entre municipios;
- (ii) la escasez de recursos financieros y humanos en gobiernos locales, que impide asignar presupuesto o personal técnico específico;
- (iii) el déficit en la producción y sistematización de datos turísticos confiables;
- (iv) la baja integración microregional, lo que debilita la articulación entre destinos contiguos y dificulta la planificación conjunta.

A estos desafíos se suma la ausencia de una estrategia nacional articuladora, que establezca indicadores compartidos, mecanismos de evaluación, financiamiento y asistencia técnica que favorezcan la equidad territorial. En este sentido, una política pública nacional activa —que actúe como facilitadora, articuladora y adaptativa— podría desempeñar un rol clave en reducir asimetrías, ampliar el acceso a herramientas técnicas y viabilizar procesos de auditoría, mejora continua y certificación. La definición de escalas intermedias y progresivas de cumplimiento también permitiría avanzar de forma más realista y sostenida en la incorporación de criterios de inteligencia turística en destinos emergentes o con menor desarrollo institucional.

En este marco, el actual contexto político y normativo, suscrito por un proceso de desregulación y retiro del Estado nacional como actor planificador, no ofrece señales de reversión inmediata. Las medidas adoptadas desde 2023 han debilitado la capacidad pública de diseñar o sostener estrategias de desarrollo turístico inteligente. Como consecuencia, la responsabilidad de avanzar en esta agenda recae fundamentalmente en provincias, municipios, universidades y actores privados, con escasa coordinación y sin marcos de integración nacional, lo que refuerza la fragmentación y profundiza las inequidades en el acceso a recursos y oportunidades.

A futuro, la consolidación de una política de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) en Argentina dependerá de diversos factores interrelacionados. En primer lugar, será clave una renovada jerarquización política e institucional del sector, que trascienda el enfoque exclusivamente promocional e incorpore integralmente los distintos ejes de la política pública. Asimismo, resultará fundamental avanzar en la construcción de consensos en torno a modelos de planificación, el fortalecimiento de capacidades técnicas a nivel local, el acompañamiento sostenido de organismos especializados, la participación activa en redes colaborativas y la articulación efectiva entre los sectores público, privado, académico y la sociedad civil. El desarrollo de políticas eficaces en Argentina exige agendas que reconozcan el capital acumulado, al tiempo que definan hojas de ruta construidas en función de una priorización territorializada.

Referencias bibliográficas

Agencia de Turismo de Córdoba (5 de diciembre de 2024). Córdoba avanza con la Red de Destinos Turísticos Inteligentes. *Agencia de Turismo de Córdoba*. Recuperado el 30 de julio de 2025. <https://cordobaturismo.gov.ar/prensa/cordoba-avanza-con-la-red-de-destinos-turisticos-inteligentes/>

- Álvarez, A. M. y Díaz, J. A. (2022). Indicios del Modelo de Destino Turístico Inteligente en Río Gallegos, Patagonia Austral (Argentina). *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 21(1) 21-42. <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/hxnoka073>
- Banco Central de la República Argentina (2024). Información sobre inversiones extranjeras en empresas residentes. Recuperado el 7 de julio de 2025. <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inversion-extranjera-directa.asp>
- Banco Mundial (2024). Datos Argentina. Recuperado el 7 de julio de 2025. <https://datos.bancomundial.org/pais/argentina>
- Capanegra, A. (2010). El desarrollo turístico como estrategia política del Estado: de la política en turismo a la política turística. Argentina 1900–1975. *Aportes y Transferencias*, 14(1), 23–42.
- Capanegra, C. A. (2006). La política turística en la Argentina en el siglo XX. *Aportes y Transferencias*, 10(1), 43–61.
- Espeche Ortiz, G. (1 de junio de 2024). El turismo en Argentina empleará 1,5 millón de personas este año y será record histórico el gasto de visitantes, según el WTTC. *Crónicas desde el Sur del Mundo*. Recuperado el 20 de julio de 2025. <https://cronicasdelsur.com/turismo-en-argentina-empleara-15-millon-este-ano/>
- Farberoff, N., Beltrami, M. y Pereyra, S. (2018). Problemas estructurales que dificultan la implementación de sistemas de gestión de Destinos Turísticos Inteligentes en municipios argentinos. *Revista Argentina de Investigación en Negocios* 4(1), 7-22. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/106168>
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación [IRAM] (2022). *Sistemas de Gestión de Destinos Turísticos Inteligentes (IRAM 42101)*. Instituto Argentino de Normalización y Certificación.
- Instituto Ciudades del Futuro [ICF]. (26 de enero de 2023). Chascomús es el primer destino turístico inteligente de la Argentina. *Instituto Ciudades del Futuro*. Recuperado el 10 de julio de 2025. <https://ciudadesdelfuturo.org.ar/2023/01/26/chascomus-es-el-primer-destino-turistico-inteligente-de-la-argentina/>
- ICF. (s.f.). Inicio. *Instituto Ciudades del Futuro*. Recuperado el 10 de julio de 2025. <https://ciudadesdelfuturo.org.ar/>
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (s.f.). Organigrama. mapadelestado.jefatura.gob.ar. Recuperado el 30 de julio de 2025. <https://mapadelestado.jefatura.gob.ar/pdf/organigramas/001>

- Jefatura de Gabinete de Ministros (s.f.). Vicejefaturas de Gabinete. *Argentina.gov.ar*. Recuperado el 30 de julio de 2025. <https://www.argentina.gov.ar/vicejefaturas-de-gabinete>
- Ley 25.997 (2005). Ley Nacional de Turismo. Congreso de la Nación Argentina. B. O. N° 30.565, 7 de enero de 2005. <https://www.argentina.gov.ar/normativa/nacional/ley-25997-102724>
- Luciano, M. F. y Miranda, M. B. (2021). Turismo y política pública argentina a partir de la Ley 25.997/05. *Perspectivas Revista de Ciencias Sociales*, 6(11), 313–330.
- Ministerio de Desregulación y Transformación del Estado. (20 de marzo de 2025). El Gobierno nacional modificó la Ley Nacional de Turismo para impulsar el libre desarrollo de la actividad turística. *Argentina.gov.ar*. Recuperado el 30 de julio de 2025. <https://www.argentina.gov.ar/noticias/el-gobierno-modifico-la-ley-nacional-de-turismo-para-impulsar-el-libre-desarrollo-de-la>
- Ministerio de Economía de la Nación, Oficina Nacional de Presupuesto. (2021). Proyecto de Ley de Presupuesto General de la Administración Nacional 2021: Entidad 119 – Instituto Nacional de Promoción Turística. *Argentina.gov.ar*. Recuperado el 30 de julio de 2025. https://www.argentina.gov.ar/sites/default/files/2022/06/presupuesto_inprotur_saf_119-_2021.pdf
- Ministerio de Turismo y Deportes. (s.f.). *Consejo Federal de Turismo*. *Argentina.gov.ar*. Recuperado el 30 de julio de 2025. <https://www.argentina.gov.ar/turismo/consejo-federal>
- Ministerio del Interior. (s. f.). El Ministerio. *Argentina.gov.ar*. Recuperado el 28 de junio de 2025. <https://www.argentina.gov.ar/interior/institucional>
- Ministerio del Interior. (s.f.). Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR). *Argentina.gov.ar*. Recuperado el 28 de junio de 2025. <https://www.argentina.gov.ar/interior/turismo/inprotur>
- Ministerio del Interior. (s.f.). Parques Nacionales. *Argentina.gov.ar*. Recuperado el 28 de junio de 2025. <https://www.argentina.gov.ar/interior/parquesnacionales>
- Ramos, A. y Campo, L. (2022). Destinos Turísticos Inteligentes: las tecnologías y el turismo en el destino Tandil, Argentina. *Ayana. Revista De Investigación En Turismo*, 2(2), 021. <https://doi.org/10.24215/27186717e021>

- Rucci, A. C., Isoardi, A. E. y Viletto, P. (2025). Expansión del modelo español de Destinos Turísticos Inteligentes hacia ciudades y destinos de América Latina. *ICE, Revista De Economía*, (938). <https://doi.org/10.32796/ice.2025.938.7888>
- Schenkel, E. (2015). La política turística como alternativa económica en la Argentina. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(3), 619–628. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.13.043>
- Schenkel, E. (9 de diciembre de 2019). ¿Qué deja el gobierno de Mauricio Macri en materia de política turística? *Alba Sud*. Recuperado el 10 de julio de 2025. <https://www.albasud.org/noticia/es/1167/qu-deja-el-gobierno-de-mauricio-macri-en-materia-de-pol-tica-tur-stica>
- Sistema de Información Turística de la Argentina [SINTA] (2022). Cuenta Satélite de Turismo de Argentina (CST-A). Recuperado el 10 de julio de 2025. <https://www.yvera.tur.ar/sinta/informe/info/cuenta-satelite-de-turismo>
- Subsecretaría de Turismo de Nación (15 de mayo de 2025). Argentina inauguró su primer Centro de Innovación Tecnológica Aplicada al Turismo. [Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar). Recuperado el 25 de julio de 2025. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-inauguro-su-primer-centro-de-innovacion-tecnologica-aplicada-al-turismo>
- UN Tourism (2024). Llegadas e ingresos por turismo internacional. *Tablero de Datos Turísticos*. Recuperado el 7 de julio de 2025. <https://www.unwto.org/es/onu-turismo-dashboard-datos-turisticos/indicadores-clave-turismo>
- World Travel & Tourism Council [WTT]. (2023). *Argentina Travel & Tourism Economic Impact Factsheet 2023*. WTTC.
- World Economic Forum [WEF]. (2024). Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo 2024. WEF. <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/>

2.2. Brasil: “Tropicalización” del modelo de destino inteligente

Alexandre Augusto Biz

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

Andrey Freitas da Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

2.2.1. Introducción

País de dimensões continentais, o Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), possui uma população de 203.080.756 de habitantes de acordo com o censo de 2022. Esses dados demonstram um crescimento de 6,5% referente ao censo de 2010. Sua área é de 8.510.417,77 km², com uma densidade demográfica de 23,86 hab/km² (IBGE, 2024).

O PIB nacional concluiu 2024 com 11,7% trilhões, crescendo 3,4% frente ao ano de 2023 (IBGE, 2025), sendo que a indústria responde por 24,7% do PIB brasileiro. O setor emprega 11,5 milhões de trabalhadores formais, o que corresponde a 21% dos empregos formais do país (CNI, 2025).

No campo do turismo, os dados de 2024 apresentam um aumento de 5,5% em relação ao mesmo período de 2023, alcançando patamares de 20,5 bilhões somente para o mês de janeiro, de acordo com o Ministério do Turismo – MTur, São Paulo lidera a arrecadação no setor com 5 bilhões, seguido pelo Rio de Janeiro com 1,5 bilhões, havendo destaque para outros estados: Goiás apresentou um crescimento de 11,8%, Espírito Santo com 11,7%, Bahia com 11,4%, Pará com 9,5% e Amazonas com 8,5%, as últimas da região norte. Santa Catarina na região sul destacou-se com 8,7% impulsionada pela chegada de turistas internacionais, sendo 198.720 visitantes estrangeiros apenas em janeiro de 2025 (Ministério do Turismo, 2025a).

O setor de turismo passa a se tornar um dos grandes motores da economia nacional, havendo destaque para a descentralização de resultados e gerando oportunidades nas diversas regiões do país (Ministério do Turismo, 2025b). Apenas em 2024, a PANROTAS (2025a) destaca que o turismo foi responsável pelo faturamento total de 207 bilhões de reais, havendo um crescimento do turismo em cerca de 19 estados (FecomercioSP, 2024). O crescimento foi motivado tanto pela demanda aquecida quanto pela inflação, um crescimento de 4,3% em comparação com o ano anterior, estimulado

principalmente pelo desempenho da economia nacional. Estima-se que o turismo seja responsável por cerca de 8 milhões de empregos no país.

A Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo - EMBRATUR (2025) apresentou dados relevantes sobre o turismo no país. A respeito do turismo internacional no país, 7,34 bilhões de dólares em divisas ocorreram em 2024, sendo recebidos 6,77 milhões de turistas no mesmo ano e uma expectativa de aumento de 12,1% de voos em 2025 em comparação com 2024. No campo dos empregos, a maioria das admissões ocorre pela faixa etária entre 25 e 39 anos, com maior prevalência do gênero feminino, raça parda ou branca e ensino médio completo em sua prevalência. O saldo registrado em 2024 foi de 147.861 empregos, comparando 2.199.870 admissões e 2.052.009 desligamentos (EMBRATUR, n.d.).

Embora haja grande atividade turística interna, faz-se necessário conhecer os dados das chegadas internacionais, principalmente em grau comparativo com demais países. A respeito do ano de 2025, até julho de 2025 foram registradas a chegada de 5.952.254 turistas, 47,54% superior ao mesmo período em 2024. Para esse período, 2,5 milhões de visitantes foram da Argentina, seguidos pelo Chile com 495 mil, Estados Unidos com 465 mil, Uruguai 342 mil e Paraguai com 341 mil visitantes. Os principais portões de entrada foram São Paulo com 1,53 mi de turistas, seguido por Rio de Janeiro com 1,32 mi, Rio Grande do Sul com 1,25 mi, Paraná com 710 mil e Santa Catarina com 549 mil visitantes. Apenas em janeiro de 2025, as 1.483.669 chegadas no país, segundo a Embratur (n.d.), relata que as principais vias de acesso foram terrestres com 54,10%, aérea com 40,99%, marítima com 3,69% e fluvial com 1,62% (EMBRATUR, n.d.).

O ano de 2024 foi o melhor ano dos registros, atingindo o quantitativo de 6.773.619 de visitantes internacionais. Para tanto, alguns pontos são unanimidade nas escolhas e passam a ter destaques como os principais locais visitados pelos turistas no Brasil a citar, como exemplo, por regiões (Guia Viajar Melhor, 2025):

- Centro-Oeste: Bonito (MS) por conta do contato com a natureza, Chapada dos Veadeiros (GO) com destaque às cachoeiras, o Pantanal pela peculiaridade da vida do pantaneiro e Pirenópolis (GO), o qual apresenta vilas e cachoeiras para receber os turistas;
- Nordeste: Fernando de Noronha (PE) é um dos arquipélagos mais cobiçados a se conhecer no mundo pela sua natureza preservada, Maragogi (AL) com a sua costa esmeralda e praias paradisíacas, Porto de Galinhas (PE), praias do Ceará e os lençóis maranhenses com suas características peculiares, além de todo o aspecto cultural de Salvador na Bahia e Recife e Olinda em Pernambuco;

- Sudeste: Destaque para as atrações e negócios da cidade de São Paulo, a referência mundial em turismo do Rio de Janeiro (RJ) por conta de sua natureza exuberante e pontos clássicos como Cristo Redentor, Copacabana e Pão de Açúcar, além de Petrópolis (RJ) com sua história e a natureza de Paraty (RJ);
- Norte: Belém (PA) sede da COP30 e sua culinária, assim como Manaus (AM) e a riqueza da Amazônia, com destaques para os Rio Negro e Solimões e o Teatro Amazonas;
- Sul: por último e não menos importante, o turismo de frio de cidades como Gramado (RS) e todo seu avanço na recepção do turista com hotéis únicos, as Cataratas do Iguaçu em Foz do Iguaçu (PR), além de cidades com praias como Florianópolis e Balneário Camboriú (SC) que surge como a atual “Dubai Brasileira” com parques temáticos, prédios e o ecoturismo.

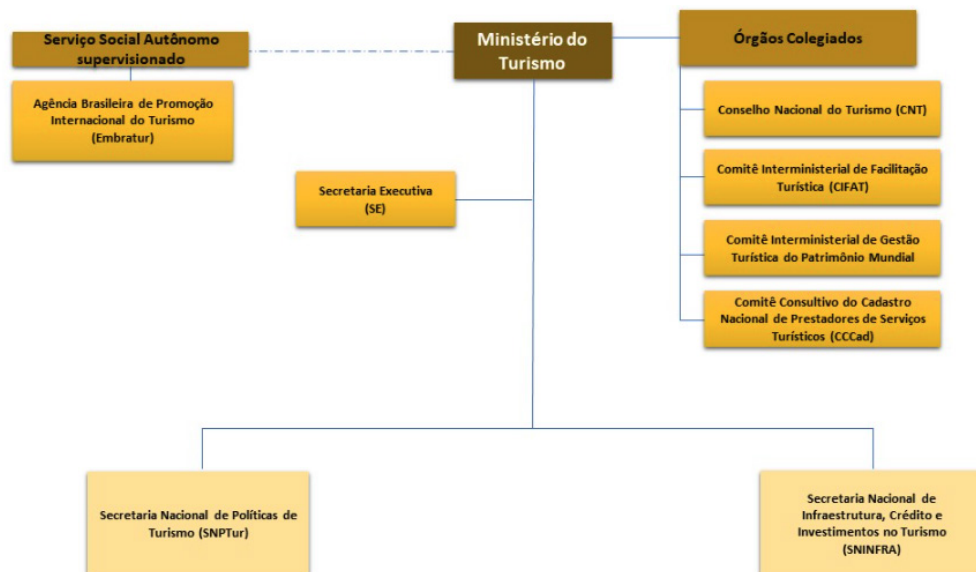
2.2.2. Estrutura Governamental do Turismo

O Ministério do Turismo (MTur) foi criado no ano de 2003, órgão vinculado ao Poder Executivo, órgão da Administração Pública Federal. O Ministério do Turismo (n.d) tem como atribuição formular, coordenar e executar a política nacional de desenvolvimento do turismo. Suas competências e atribuições são definidas em decretos oficiais e seu papel está entre o de formular políticas para o desenvolvimento sustentável do setor, promover e divulgar o turismo no país e no exterior e articular com estados e municípios para a execução de programas turísticos. Além disso, o órgão também elabora o Plano Nacional de Turismo que define a atuação dos diferentes níveis de governo no setor, por meio da lei 11.771/2008 (Brasil, 2008).

Outro órgão importante é o Serviço Social Autônomo Supervisionado, a quem está vinculada a EMBRATUR. Esta, de acordo com a suas atribuições (EMBRATUR, n.d.), tem o papel de promover os destinos brasileiros no exterior. Seu papel de fomentar a atividade turística no país ao viabilizar condições para a geração de emprego, renda e desenvolvimento em todo o país ainda perduram nos papéis da agência brasileira.

De acordo com o organograma do Ministério do Turismo (2025), as políticas de Destinos Turísticos Inteligentes são tratadas pela Secretaria Nacional de Políticas de Turismo (SNPTur). Dentro dessa secretaria, o Departamento de Ordenamento, Inteligência e Desenvolvimento do Turismo (DEOTur) trata dos principais projetos que envolvem a implementação das estratégias nacionais de DTI, conforme a Figura 1, são apresentados os principais órgãos do Ministério.

Figura 1.
Organograma do Ministério do Turismo do Brasil



Fonte: Ministério do Turismo (2025a).

No âmbito dos Estados, estes são responsáveis por planejar e promover o turismo dentro das suas regiões, alinhando-se com as diretrizes nacionais, além de criar estratégias específicas de marketing turístico (Brasil, 2008). Os principais órgão estaduais são as secretarias de governo em cada poder executivo dos 26 Estados mais o Distrito Federal. Os Municípios possuem uma gestão mais direta e imediata na gestão do turismo e as Secretarias Municipais de Turismo possuem um papel vital na criação de políticas que favoreçam o desenvolvimento e a promoção do turismo local.

De acordo com o Ministério do Turismo (2025), mais de 800 milhões foram destinados para melhoria da infraestrutura turística apenas em 2024. Para atuar no Mapa do Turismo por meio da ferramenta do Programa de Regionalização do Turismo (PRT) e atendendo à Nova Lei Geral do Turismo e ao Plano Nacional do Turismo 2024-2027, os municípios brasileiros deverão atender alguns critérios específicos: Possuir uma secretaria ou departamento de Turismo; Contar com uma Lei Orçamentária específica; Ter prestadores de serviços turísticos cadastrados no CADASTUR; Manter um Conselho Municipal de Turismo ativo; Assinar um termo de compromisso; e Preencher a aba de atividades turísticas no sistema.

2.2.3. Surgimento do DTI no Brasil

As primeiras iniciativas de discussão sobre Destinos Turísticos Inteligentes no Brasil ocorreram entre 2015 e 2017, por meio dos Seminários Brasil-Espanha de Inovação Tecnológica em Turismo, realizados no Câmpus Continente do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), em Florianópolis (SC).

Os eventos foram organizados pelo Prof. Dr. Alexandre Augusto Biz — à época docente do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e atualmente vinculado ao Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) —, em parceria com o Prof. Dr. Luiz Augusto Machado Mendes Filho (docente do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN), o Prof. Vinicius de Luca Filho e o Prof. Dr. Tiago Savi Mondo (ambos docentes do Câmpus Continente do IFSC), todos com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, edital MCTI/CNPq/FINEP, e transmito ao vivo pela TV IFSC².

O Iº Seminário ocorreu entre os dias 28 e 29 de abril de 2015, com a temática “Destinos Turísticos Inteligentes” e teve o Sr. Antonio López de Avila Muñoz - Presidente da *Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas S.A.* (SEGITTUR) vinculado ao Ministério da Indústria, Energia e Turismo da Espanha, como palestrante (participação virtual) da abertura do seminário (Biz, 2015).

O IIº Seminário ocorreu entre os dias 03 e 04 de maio de 2016 com a temática “Inovação e Empreendedorismo” e contou com a participação do Sr. Enrique Lancis Sanjoaquin – Diretor de Tecnologia e Desenvolvimento de Negócio (SEGITTUR³) em uma mesa de debate com a representante Sr. Jun Alex Yamamoto – Diretoria de Gestão Estratégica do Ministério do Turismo (MTur) e Sr. André Spínola – do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (Biz, 2016).

Por fim, o IIIº Seminário realizado entre os dias 09 e 10 de maio de 2017, novamente com a temática “Destinos Turísticos Inteligentes” contou com a participação de alguns atores parceiros da SEGITTUR na Espanha - Sr. Jesus Herrero Arranz – Mercado Turismo em TECNALIA Research & Innovation e a Sra. Esther Valero Rello – Técnica de Estudos INVAT.TUR / Agência Valenciana del Turisme, e na América do Sul com o Sr. Luis Sosa Mendoza – Diretor de Inovação Tecnológica do Ministério de Turismo da Argentina (Biz, 2017).

2 Link abertura do Seminário - <https://www.youtube.com/watch?v=-1KfyACe3ps&t=767s>.

3 Link da palestra - https://www.youtube.com/watch?v=OfQBqkxk_HR8&t=6298s

Neste seminário o SEBRAE teve a participação da Sra. Grazielle Vilela – Coordenadora Nacional de Turismo - Sebrae Nacional, e do Sr. Alan David Claumann – Coordenador de Turismo do Sebrae/SC, e como resultado, o SEBRAE lança em julho de 2016 um documento intitulado “Destinos Turísticos Inteligentes⁴: Tecnologias de informação e desenvolvimento sustentável” onde explica que o conceito de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) tem origem nas Cidades Inteligentes, mas se diferencia por ter foco no turismo, considerando limites geográficos, interação com visitantes e a valorização da experiência do turista. A ideia central é que um destino inteligente seja inovador, apoiado em infraestrutura tecnológica de ponta, acessível a todos, e que promova o desenvolvimento sustentável do território turístico, melhorando a qualidade da vivência dos visitantes (SEBRAE, 2016).

Cita o documento que os DTI têm como pilares governança, tecnologia e sustentabilidade, e sua proposta é facilitar a integração do turista antes, durante e depois da viagem, por meio de metodologias e ferramentas inovadoras. Além disso, oferecem vantagens como maior competitividade, eficiência na gestão, valorização do capital humano e geração de experiências turísticas de qualidade (SEBRAE, 2016).

O boletim apontou ainda que os destinos inteligentes trazem benefícios diretos para a competitividade do setor, mas também desafios, como a padronização de critérios, o investimento necessário em inovação e conectividade e a adaptação das políticas públicas. No Brasil, embora haja grande potencial turístico, a transformação de cidades em destinos inteligentes ainda é um processo em construção, mas iniciativas como parcerias público-privadas, colaboração com universidades e uso intensivo de tecnologias digitais são vistas como caminhos para acelerar essa evolução (SEBRAE, 2016).

Em 2021, o SEBRAE apresentou alguns resultados de ações em alguns destinos turísticos a partir do seu próprio modelo de DTI dividido em quatro eixos (SEBRAE, 2021):

- **Governança:** A estratégia deste eixo é empoderar as lideranças empresariais e trabalhar para que a administração pública seja parceira, uma vez que sem uma governança inteligente não é possível ter um destino turístico inteligente;
 - o Case 1: Formação de lideranças em Fortaleza (CE)
 - o Case 2: Observação de Baleias Jubarte em Vitória (ES)
 - o Case 3: Rally dos Sertões (TO)
 - o Case 4: Caravana Sebrae: Concurso Sabores dos Sertões

4 Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/BI_Tur_2016_06_Destinos%20Tur%20c3%adsticos%20Inteligentes.pdf

- **Tecnología:** O foco do eixo é trabalhar a integração de soluções tecnológicas com os negócios turísticos para impulsionar a inovação no turismo. O turista é o principal cliente de um destino, então o que ele demanda deve ser considerado nas estratégias;
 - o Case 1: Caravana Sebrae: Concurso Sabores dos Sertões
 - o Case 2: Projeto Viva o RS divulga experiências turísticas no Rio Grande do Sul
 - o Case 3: Voucher Digital Barreirinhas torna o turismo mais seguro no Maranhão
 - o Case 4: Sebrae ada@pte: novos desafios exigem novas soluções em Alagoas
- **Sustentabilidade:** Investir em práticas sustentáveis que podem gerar mais oportunidades de trabalho, além de promover a inclusão de comunidades locais tradicionais e a preservação da natureza. Esses são requisitos para que o destino turístico seja considerado sustentável.
 - o Case 1: Retomada do turismo rural e de natureza no DF
 - o Case 2: Programa Check-in incentiva o turismo no Mato Grosso
 - o Case 3: Selo Turismo Responsável em Roraima
 - o Case 4: Sou Curitiba Souvenirs (PR)
- **Experiência:** Mais do que ser bem atendido, o turista precisa ser constantemente encantado. Por isso, humanização, personalização e uso da tecnologia devem ser considerados para que a experiência seja pensada ao longo de toda a jornada, não apenas durante a estada no destino.
 - o Case 1: Criação de roteiros religiosos em Salvador (BA)
 - o Case 2: Retomada do turismo rural e de natureza no DF
 - o Case 3: Observação de Baleias Jubarte em Vitória (ES)
 - o Case 4: Turismo de experiência na Chapada dos Veadeiros (GO)

Em outubro de 2020, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações e o Ministério do Turismo celebraram um acordo de cooperação técnica, para fins de estabelecer um trabalho conjunto e sinérgico com foco em inovação para o turismo com objetivo de implementar políticas públicas para o desenvolvimento de ações que propiciarão a digitalização e a transformação de destinos turísticos em destinos turísticos inteligentes entre os anos de 2020 e 2023 (MCTI, 2020).

Entre as metas estabelecidas, destacam-se (MCTI, 2020):

- Implementar ações para a transformação digital dos destinos;
- Auxiliar no compartilhamento de informações;
- Organizar Fóruns de Inovação;
- Estabelecer a Câmara do Turismo 4.0;
- Promover Polos Tecnológicos do Turismo;
- Promover a Difusão da Inovação, disseminando tecnologias e demandas por inovação para o aumento da produtividade e competitividade do setor turístico;
- Elaborar e apoiar estudos técnicos, próprios ou de órgãos e instituições públicas e/ou privadas.

No início do ano de 2021, o MCTI e MTur implementam a Câmara do Turismo 4.0 com três grupos de trabalho, GT1 - Qualificação e desenvolvimento de produtos com foco na Jornada do Turista 4.0, GT 2 - Desenvolvimento de Destinos Turísticos Inteligentes, e GT 3 - Soluções e Tecnologias Digitais para o Turismo 4.0 (Ministério do Turismo, 2021c).

Especificamente o GT2 tinha objetivo de elaborar e consolidar propostas sobre o tema “Destinos Turísticos Inteligentes” (DTI), incluindo ações ligadas à mobilidade, à segurança e à melhoria dos gargalos; incentivar os instrumentos de transformação digital como meio de transformação dos destinos em DTI com foco na competitividade dos destinos turísticos brasileiros, a partir de duas ações (Ministério do Turismo/MCTI, 2021):

- Ação 1: Propor ações para reduzir os gargalos existentes nos destinos referentes à sustentabilidade, acessibilidade, segurança, etc; e
- Ação 2: Estimular a transformação digital com vistas ao aumento e à melhoria do acesso à internet pública gratuita nos destinos turísticos brasileiros.

Consecutivamente no mesmo período, o Ministério do Turismo deu início ao DTI Brasil em parceria com o instituto argentino Ciudades Del Futuro (ICF) e com a Sociedade Mercantil Estatal para a Gestão da Inovação e as Tecnologias Turísticas (SEGITTUR), da Espanha (Ministério do Turismo, 2021a).

As ações do MTur buscaram impulsionar o desenvolvimento tecnológico e fortalecer destinos turísticos mais competitivos, atraentes e inovadores, beneficiando tanto os

visitantes quanto os moradores locais, sempre com atenção à sustentabilidade e à acessibilidade. Entre os resultados desejados no projeto estavam a elevação da competitividade (principal vantagem), pois permitiria avaliar e comparar o desempenho de cada destino em aspectos como infraestrutura, mobilidade e conectividade, além de estimular a qualificação dos atrativos e serviços turísticos. Dessa forma, buscava-se proporcionar experiências mais inteligentes, criativas e interativas aos turistas (Ministério do Turismo, 2021b).

O MTur adotou o conceito de DTI como *um destino turístico que gerencia seus processos e seu território, de forma inovadora e sustentável, comprometido com pilares que impactam positivamente a qualidade de vida dos moradores e a experiência dos turistas* (Ministério do Turismo, 2021c).

Além dos cinco eixos de DTI da SEGITTUR (governança, tecnologia, inovação, acessibilidade e sustentabilidade), o Ministério do Turismo verificou que a metodologia original precisava de adequações para se ajustar às características específicas do Brasil, especialmente em função de sua grande extensão territorial, para tanto, criou quatro outros eixos para atender as realidades do país, a saber:

Quadro 1.

Eixos DTI criados pelo modelo brasileiro.

Novos Eixos	Explicação
Segurança	Identificação e promoção de medidas de controle e mitigação de riscos, além de disponibilização de informações aos turistas acerca das medidas de segurança, preventivas e de autocuidado por uma visita segura
Promoção e Marketing	Estratégia focada na melhoria do relacionamento entre o destino e o turista, por meio da oferta de experiências de valor e de ações que proporcionem o fortalecimento da imagem do destino e a promoção com seu público
Mobilidade e Transporte	Trabalho focado na melhoria da mobilidade e da conectividade aérea e de estradas do e para o destino, identificando a disponibilidade de infraestrutura e de meios de transporte existentes
Criatividade	O destino deve assumir um compromisso com a incorporação da criatividade no desenvolvimento de políticas públicas, visando o fortalecimento da cultura e do turismo por meio da economia criativa

Fonte: BRASIL/MTur, 2021c.

A adaptação do modelo à realidade local, com 105 requisitos, foi essencial para permitir que os gestores brasileiros trabalhassem temas menos evidentes no referencial espanhol. Essa adaptação só foi possível graças à parceria com o Instituto Ciudades del Futuro (ICF), entidade que apoia comunidades locais na Argentina na concepção e implementação de iniciativas inovadoras voltadas ao desenvolvimento humano sustentável e inclusivo. Por meio do uso de novas tecnologias e de modelos de gestão inteligente e participativa, o ICF contribui para a melhoria da qualidade de vida das gerações atuais e futuras, promovendo a transformação social e produtiva e valorizando o patrimônio natural e cultural (Ministério do Turismo, 2022).

Importante destacar que o modelo proposto pelo MTur repassa a responsabilidade ao órgão gestor, diga-se a Entidade Legal de Turismo do Município, que deve planejar ações que atendam às metas estabelecidas e contidas no plano: a) iniciativas a serem tomadas; b) forma específica em que serão realizados; c) recursos que serão necessários; d) responsabilidades e autoridades para sua realização; e) datas e prazos para execução; f) método e frequência de monitoramento, além de determinar e fornecer os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão do DTI (Ministério do Turismo, 2022).

2.2.4. Ações de DTI no Brasil

O MTur selecionou no ano de 2021, 10 cidades como projeto piloto com o objetivo de promover e estimular o desenvolvimento de cidades turísticas brasileiras em Destinos Turísticos Inteligentes. O Ministério do Turismo optou por não abrir chamada pública, considerando que os destinos selecionados já deveriam apresentar um nível mínimo de desenvolvimento e infraestrutura, sobretudo nos eixos estratégicos de acessibilidade, tecnologia e governança (Ministério do Turismo, 2021b).

A escolha dos destinos-piloto buscou assegurar a representatividade da diversidade de realidades existentes no Brasil, permitindo que a metodologia do DTI BRASIL em desenvolvimento fosse aplicada de maneira abrangente, a saber por região (Ministério do Turismo, 2021b).

- Centro-Oeste: Brasília (DF) e Campo Grande (MT);
- Nordeste: Recife (PE) e Salvador (BA);
- Norte: Rio Branco (AC) e Palmas (TO);
- Sudeste: Rio de Janeiro (RJ) e Angra dos Reis (RJ); e
- Sul: Florianópolis (SC) e Curitiba (PR).

Em 2023, o MTur concedeu aos destinos-piloto certificados de “DTI em Transformação”, e ao mesmo tempo, selecionou novos destinos para implementação da metodologia, a saber por região (Ministério do Turismo, 2023):

- Centro-Oeste: Bonito (MS) e Goiânia (GO);
- Nordeste: Fortaleza (CE) e São Luís (MA);
- Sudeste: Vila Velha (ES) e Santos (SP);
- Sul: Foz do Iguaçu (PR), Gramado (RS) e Joinville (SC).

Seguindo o modelo da SEGITTUR de normas técnicas, em agosto de 2025 o MTur publicou a primeira norma técnica ABNT NBR 17259 - Turismo e serviços relacionados — Sistema de gestão para destinos turísticos inteligentes — Requisitos e recomendações, criada a partir da experiência adquirida com o desenvolvimento de destinos-piloto possibilitou a criação de uma metodologia de diagnóstico e planejamento para Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). Essa metodologia estabelece um quadro comum que auxilia os destinos a identificar suas necessidades e definir ações prioritárias para iniciar, de forma estruturada, o processo de conversão em DTI (ABNT, 2025).

Embora o desafio de promover destinos mais inteligentes seja de abrangência nacional e estadual, sua concretização ocorre, sobretudo, no nível municipal. Nesse sentido, torna-se fundamental a existência de uma estratégia construída de forma consensual no âmbito local, com processos voltados à gestão da informação para a implementação de ações que favoreçam: a melhoria da qualidade de vida dos moradores, a oferta de experiências (ABNT, 2025).

A norma foi criada observando o conceito do PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), sendo (ABNT, 2025):

- Planejar (*Plan*): estabelecer os indicadores, objetivos, metas e planos de ação necessários para alcançar os resultados que melhorem a gestão de DTI;
- Fazer (*Do*): implementar os planos de ação de gestão de DTI;
- Verificar (*Check*): acompanhar, medir os processos e as principais características das operações que determinam a gestão de DTI, em relação às políticas e objetivos, e relatar os resultados; e
- Agir (*Act*): realizar ações para melhorar continuamente o sistema de gestão de DTI e o desempenho do município (resultados).

Por fim, a norma foi estruturada em torno dos nove eixos fundamentais do modelo DTI Brasil a saber: i) governança, ii) inovação, iii) tecnologia, iv) acessibilidade, v) sustentabilidade, vi) criatividade, vii) mobilidade, viii) marketing, e ix) segurança.

Outro movimento referente ao DTI ocorreu em setembro de 2022, onde Sebrae Nacional e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) lançaram o Edital “Programa Turismo Futuro Brasil” com objetivo de selecionar destinos turísticos no Brasil que seriam apoiados com a elaboração e/ou implementação de suas estratégias de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) (SEBRAE, 2022).

Três premissas fundamentais guiaram esse Edital: (1) oportunizar a participação de quaisquer Municípios, desde que estivessem no Mapa do Turismo Brasileiro 2022 do Ministério do Turismo (MTur); (2) proporcionar a representatividade das cinco regiões brasileiras entre os destinos selecionados para o apoio; e (3) selecionar destinos com perfis distintos, de pequeno porte (com até 50 mil habitantes), médio porte (até 100 mil habitantes) e grande porte (acima de 100 mil habitantes) (SEBRAE, 2022).

Ao todo 285 Municípios participaram do edital sendo selecionadas doze Municípios, conforme quadro 2 (SEBRAE, 2022):

Quadro 2.

Municípios selecionados edital SEBRAE & BID.

Região	Município	Porte
Centro-Oeste	Pirenópolis (GO)	Pequeno
	Bonito (MS)	Pequeno
Nordeste	Penedo (AL)	Médio
	São Luís (MA)	Grande
	Recife (PE)	Grande
Norte	Novo Airão (AM)	Pequeno
	Belém (PA)	Grande
Sudeste	Belo Horizonte (MG)	Grande
	Ilhabela (SP)	Pequeno
	Paraty (RJ)	Pequeno
Sul	Bombinhas (SC)	Pequeno
	Curitiba (PR)	Grande

Fonte: SEBRAE, 2022.

Em agosto de 2025, o MTur lançou a Rede Brasileira de Destinos Turísticos Inteligentes (Rede DTI Brasil) durante o Salão do Turismo em São Paulo (SP). Esta iniciativa, promovida pelo órgão do governo federal, visou fortalecer a estratégia nacional de inovação no setor em todo o país (BRASIL, MTur, 2025).

A Rede DTI Brasil é uma parceria com o Sebrae Nacional, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) e a Associação Nacional de Secretários e Dirigentes de Turismo (ANSEDI-TUR) tendo como objetivos a Cooperação: reunir destinos e instituições para a troca de conhecimento e boas práticas, a Inovação: transformar conhecimento em resultados concretos e promover a transformação digital, a Competitividade: tornar o setor turístico brasileiro mais forte e preparado para os desafios globais, e o Desenvolvimento: gerar benefícios socioeconômicos para os destinos turísticos (SEBRAE, 2025).

Inicialmente, a Rede DTI Brasil foi composta por 28 municípios brasileiros que já trabalharam na transformação inteligente em seus territórios, com 21 deles aplicando a metodologia oficial de DTI.

Para Bárbara Blaudt Rangel, coordenadora-geral de Inovação, Inteligência e Estatísticas do Turismo do MTur, a importância da rede está *“Ao reunir destinos e diferentes instituições em torno da inovação, mostramos que a cooperação é o caminho para construir um setor mais forte. A Rede vai transformar conhecimento em resultados concretos e tornar o Brasil mais competitivo e preparado para os desafios globais do turismo”* (Ministério do Turismo, 2025).

A coordenadora de projetos do SEBRAE, Ana Clévia, ressalta que *“O lançamento da Rede DTI tangibiliza um trabalho que várias instituições vêm realizando ao longo do tempo. SEBRAE, BID e MTur uniram esforços em prol do fortalecimento da estratégia de Destinos Turísticos Inteligentes no Brasil [...]”* (PANROTAS, 2025b).

Por fim, Cássio Garkalns, da GKS Inteligência Territorial, a Rede DTI Brasil *“é uma grande mobilização nacional, com objetivos claros, entregas concretas e que está apenas começando. Agora é aquecer e ampliar esse ambiente de conexões para que os resultados esperados se transformem, de fato, em melhoria dos destinos turísticos e em geração de benefícios socioeconômicos”* (PANROTAS, 2025b).

2.2.5. Considerações

O Ministério do Turismo (MTur), instituição responsável pela formulação e execução da política nacional de desenvolvimento do turismo, também abraçou o conceito de

DTI. Em outubro de 2020, o MTur e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) firmaram um acordo de cooperação técnica para implementar políticas públicas para a digitalização e transformação de destinos turísticos em DTI. Entre as metas estabelecidas, incluíam-se a transformação digital dos destinos, o compartilhamento de informações, a organização de Fóruns de Inovação e o estabelecimento da Câmara do Turismo 4.0.

O MTur, em parceria com o instituto argentino Ciudades Del Futuro (ICF) e a SEGITTUR da Espanha, adaptou o modelo de DTI para a realidade brasileira, adicionando quatro novos eixos aos cinco pilares originais da SEGITTUR (governança, tecnologia, inovação, acessibilidade e sustentabilidade). Os novos eixos são: Segurança, Promoção e Marketing, Mobilidade e Transporte, e Criatividade.

Em 2021, o MTur selecionou 10 cidades como projeto piloto para promover o desenvolvimento de DTI, buscando representar a diversidade de realidades brasileiras. Em 2023, essas cidades receberam certificados de “DTI em Transformação”, e novos destinos foram selecionados. Além disso, em setembro de 2022, o SEBRAE e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) lançaram o Edital “Programa Turismo Futuro Brasil”, selecionando 12 municípios de diferentes portes e regiões para apoio na elaboração e/ou implementação de suas estratégias de DTI.

Apesar dos avanços e iniciativas em prol dos Destinos Turísticos Inteligentes no Brasil, as análises apontam algumas considerações importantes e desafios a serem superados:

- Política pública integrando Governo Federal, Estadual e Municipal: Indica uma falta de alinhamento e coordenação entre os diferentes níveis de gestão;
- Integração com outros Ministérios, apesar do acordo com MCTI, a colaboração mais ampla entre setores governamentais ainda é limitada, e isto se reflete nos Estados e nos Municípios;
- Recursos financeiros para implementação, repassando a responsabilidade para os Municípios: Um desafio significativo, pois a falta de financiamento dedicado pode inviabilizar a execução das iniciativas em nível local;
- Câmara Turismo 4.0 não conseguiu atingir as metas estabelecidas;
- Ausência de uma visão de quadrúplice hélice da inovação para o desenvolvimento das políticas de DTI integrando Governo, Setor Privado, Universidades e Terceiro Setor;

- Necesidade de estudos para avaliar a efetividade das estratégias implementadas e o impacto real nos destinos das ações realizadas pelo MTur e SEBRAE.

Em suma, embora o Brasil tenha demonstrado um forte engajamento na promoção dos Destinos Turísticos Inteligentes, com a conceituação de modelos adaptados à sua realidade e a implementação de projetos-piloto, a consolidação dessa agenda requer a superação de desafios estruturais relacionados à governança interfederativa, ao financiamento e à avaliação de resultados. A contínua colaboração e o fortalecimento das políticas públicas são essenciais para que o potencial do turismo brasileiro, impulsionado pela inteligência e sustentabilidade, seja plenamente alcançado.

Referências bibliográficas

- Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. (2025). *ABNT/CB-054/PROJETO ABNT NBR 17259 AGO 2025. Turismo e serviços relacionados — Sistema de gestão para destinos turísticos inteligentes — Requisitos e recomendações*. <https://www.normas.com.br/autorizar/visualizacao-nbr/14219/identificar/visitante>
- Biz, A. A. (2015). *Iº Seminário Brasil Espanha de Inovação Tecnológica em Turismo*. UFPR.
- Biz, A. A. (2016). *IIº Seminário Brasil Espanha de Inovação Tecnológica em Turismo*. UFPR.
- Biz, A. A. (2017). *IIIº Seminário Brasil Espanha de Inovação Tecnológica em Turismo*. UFPR.
- BRASIL. (2008). Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm
- Confederação Nacional da Indústria (CNI). (2025, 10 de março). *A importância da indústria para o Brasil*. Portal da Indústria. <https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/importancia-da-industria/>
- EMBRATUR. (2025). *Inteligência de dados*. <https://embratur.com.br/para-o-trader/inteligencia-de-dados/>

- EMBRATUR. (n.d.). *Emprego no turismo*. <https://embratur.com.br/para-o-trader/inteligencia-de-dados/paineis-de-dados/emprego-no-turismo/>
- EMBRATUR. (n.d.). *Chegadas internacionais*. <https://embratur.com.br/para-o-trader/inteligencia-de-dados/paineis-de-dados/chegadas-internacionais/>
- EMBRATUR. (n.d.). *EMBRATUR - Sobre a Agência*. <https://embratur.com.br/>
- FecomercioSP. (2024, 25 de março). *Turismo nacional bate recorde histórico e fatura R\$ 207 bilhões em 2024*. <https://www.fecomercio.com.br/noticia/turismo-nacional-bate-recorde-historico-e-fatura-r-207-bilhoes-em-2024-1>
- Guia viajar melhor. (2025, 30 de janeiro). *Os 30 melhores lugares para viajar no Brasil em 2025*. <https://guiaviajarmelhor.com.br/os-30-melhores-lugares-para-viajar-no-brasil-em-2025/>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2024). *Panorama do Censo 2022*. <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2025, março 7). *PIB cresce 3,4% em 2024 e fecha o ano em R\$ 11,7 trilhões*. Agência de Notícias. <https://agencia-denoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/42774-pib-cresce-3-4-em-2024-e-fecha-o-ano-em-r-11-7-trilhoes>.
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações de Brasil. (2021). *Acordo de Cooperação Técnica MCTI e MTur*. <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivoscamaraturismo/ct-act-mcti-mtur.pdf>
- Ministério do Turismo e Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações de Brasil. (2021). *Câmara do Turismo 4.0. GT – Desenvolvimento de Destinos Turísticos Inteligentes*. https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivoscamaraturismo/ct-reuniao-gt2-1-20_04_2021_anexo-3_apresentacao.pdf
- Ministério do Turismo de Brasil. (2021a). *Destinos Turísticos Inteligentes*. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/destinos-turisticos-inteligentes>
- Ministério do Turismo de Brasil. (2021b). *Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)*. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/ministerio-do-turismo/destinos-turisticos-inteligentes-dti>
- Ministério do Turismo de Brasil. (2021c). *Processo de Transformação de Destinos Turísticos Inteligentes DTI: O futuro do turismo preparado hoje*. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/destinos-turisticos-inteligentes-dti>

[br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/destinos-turisticos-inteligentes/CartilhaDTIBrasil20x15.pdf](https://www.turismo.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/destinos-turisticos-inteligentes/CartilhaDTIBrasil20x15.pdf)

Ministério do Turismo de Brasil. (2022). *Modelo DTI Brasil: Manual metodológico / Brasil*. Ministério do Turismo. Brasília. https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/copy6_of_DTIBrasilManualMetodologico2022.pdf.

Ministério do Turismo de Brasil. (2023a). *DTI Brasil: cidades selecionadas em 2023 recebem nova consultoria do MTur*. Inovação. [https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/dti-brasil-cidades-selecionadas-em-2023-recebem-nova-consultoria-do-mtur#:~:text=SOBRE%20O%20DTI%20%2D%20Esta%20C3%A9,Palmas%20FTO%20\(Norte\)](https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/dti-brasil-cidades-selecionadas-em-2023-recebem-nova-consultoria-do-mtur#:~:text=SOBRE%20O%20DTI%20%2D%20Esta%20C3%A9,Palmas%20FTO%20(Norte)).

Ministério do Turismo de Brasil. (2023b). *Modelo DTI Brasil: Manual metodológico / Brasil*. Ministério do Turismo. Brasília.

Ministério do Turismo de Brasil. (n.d.). *Estrutura Organizacional*. Acesso em 14 de agosto de 2025, de <https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/estrutura-organizacional>

Ministério do Turismo de Brasil. (2025a). *Faturamento do turismo chega a R\$ 20,5 bilhões e registra melhor marca da história para janeiro*. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/faturamento-do-turismo-chega-a-r-20-5-bilhoes-e-registra-melhor-marca-da-historia-para-janeiro>.

Ministério do Turismo de Brasil. (2025b). *O Ministério do Turismo destinou mais de R\$ 800 milhões para melhoria da infraestrutura turística em 2024*. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/ministerio-do-turismo-destinou-mais-de-r-800-milhoes-para-melhoria-da-infraestrutura-turistica-em-2024>

Ministério do Turismo de Brasil. (2025c). *REDE DTI. Ministério do Turismo lança Rede de Destinos Turísticos Inteligentes durante o Salão do Turismo*. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/ministerio-do-turismo-lanca-rede-de-destinos-turisticos-inteligentes-durante-o-salao-do-turismo>.

PANROTAS. (2025a). *Turismo nacional bate recorde histórico e fatura R\$ 207 bilhões em 2024*. https://www.panrotas.com.br/mercado/economia-e-politica/2025/03/turismo-nacional-bate-recorde-historico-e-fatura-r-207-bilhoes-em-2024_214999.html

PANROTAS. (2025b). *Rede de Destinos Turísticos Inteligentes foi lançada no Salão do Turismo, em São Paulo 27 municípios turísticos já utilizam a metodologia DTI*.

https://www.panrotas.com.br/mercado/economia-e-politica/2025/08/rede-de-destinos-turisticos-inteligentes-foi-lancada-no-salao-do-turismo-em-sao-paulo_220726.html

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2016). *Boletim de Inteligência – julho 2016*. Sistema de Inteligência de Mercado. https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/BI_Tur_2016_06_Destinos%20Tur%c3%adticos%20Inteligentes.pdf

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2021). *Destinos Turísticos Inteligentes: Pequenos negócios protagonistas na criação de experiências memoráveis*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/destinosturisticosinteligentes>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2022). *EDITAL PROGRAMA TURISMO FUTURO BRASIL SELEÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS APOIADOS* https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/LISTA_DOS_12_MUNICI%C3%8DPIOS_SELECIONADOS.pdf

2.3. Colombia: Gobernanza y liderazgo regional en la exportación del modelo DTI

Ledys Vianey López Zapata

Grupo de Investigación GIET, I.U. Colegio Mayor de Antioquia, Colombia.

Johan Sebastián Gómez

Grupo de Investigación GIET, I.U. Colegio Mayor de Antioquia, Colombia.

Angélica María Carmona-Sánchez

I.U. Colegio Mayor de Antioquia, Colombia.

Tatiana Andrea Muñoz-Vélez

I.U. Colegio Mayor de Antioquia, Colombia.

2.3.1. Introducción

El modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), considerado un modelo de gestión de destinos y fundamentado en los principios de ciudades inteligentes, ha sido ampliamente difundido en España e hizo su aparición en Colombia en el año 2019, como parte de los procesos de cooperación entre ambos países, impulsado inicialmente por La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID en alianza con SEGITTUR, mediante procesos de formación a servidores públicos.

Para el año 2025, seis años después de los primeros procesos formativos del modelo DTI, existían en Colombia cuatro (4) ciudades evaluadas bajo la metodología de SEGITUR (sociedad estatal española dedicada a la gestión de la innovación y las tecnologías turísticas). Dos de ellas habían alcanzado el distintivo de destinos inteligentes y las otras dos fueron consideradas destinos adheridos.

Este capítulo tiene como propósito documentar y analizar el proceso de introducción y adaptación del modelo de Destinos Turísticos Inteligentes en Colombia. Identificar los orígenes del modelo en el país, las instituciones que contribuyeron a su difusión y los motivos subyacentes para impulsarlo como modelo de gestión de destinos en el contexto colombiano. Así mismo, se pretende visibilizar y analizar el marco normativo y político que actualmente regula y fomenta esta iniciativa en el país, con el fin de aportar una visión amplia e integral del recorrido histórico del modelo DTI en Colombia y las perspectivas futuras.

Para cumplir con este objetivo se realizaron siete (7) entrevistas en profundidad con referentes de cada destino evaluado bajo la metodología DTI de SEGITTUR y representantes del Gobierno Nacional. Dichas entrevistas fueron complementadas e interpretadas a la luz de la información secundaria disponible, sobre el proceso realizado en cada destino, principalmente en medios de comunicación.

Como resultado del proceso se puede concluir que la adopción del modelo en Colombia surgió como respuesta a las limitaciones impuestas por las metodologías tradicionales de planificación turística que tenía el país que anteponen los procesos de planificación, mientras los aspectos de la gestión de destinos continuaban desconectados. Adicionalmente, la falta de una visión holística del turismo que permitiera gestionar la complejidad territorial de este y una mirada endógena que dificultaba enfrentar los retos de ordenamiento territorial y dinámicas urbanas de las ciudades principales.

2.3.2. Caracterización del país

Colombia está situada en el noroeste de América del Sur, dentro de la zona tropical, y cuenta con costas tanto en el océano Pacífico como en el Atlántico (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2020), extendiéndose por 1.141.748 kilómetros cuadrados de territorio continental, que, al sumarse con los 928.660 kilómetros cuadrados de soberanía marítima, alcanza una superficie total de 2.070.408 kilómetros cuadrados (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2007).

De acuerdo con el censo nacional realizado por el DANE en 2018, Colombia cuenta con una población de 48.258.494 personas, de las cuales el 51,2% son mujeres y el 48,8% hombres. En cuanto a su distribución, el 77,1% vive en cabeceras municipales, el 7,1% en centros poblados y el 15,8% en zonas rurales dispersas (DANE, 2018). Desde el punto de vista administrativo, el país está conformado por 32 departamentos, 1.103 municipios, 18 áreas no municipalizadas, el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, y 12 distritos (DANE, 2025; ProColombia, 2023).

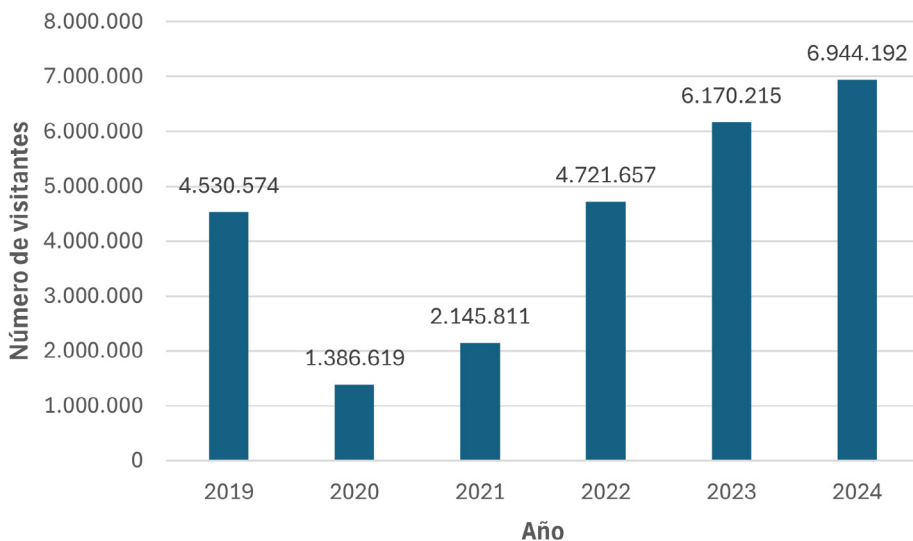
En términos económicos, el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia alcanza los 363,5 mil millones de USD, con una tasa de crecimiento anual del 0,6% (Banco Mundial, 2023). De acuerdo con el Banco de la República de Colombia (2024), las principales actividades económicas que impulsan el valor agregado y el PIB nacional son el comercio, la administración pública y defensa, y las industrias manufactureras. En este orden de ideas, el turismo se ha consolidado como un sector clave, aportando un 2,3% al PIB

y posicionándose en 2023 como la novena actividad con mayor contribución al valor agregado nacional (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024).

En los últimos años, el turismo en Colombia ha mostrado un crecimiento motivado en gran parte por el aumento en la llegada de turistas internacionales. Como se observa en la Figura 1, la tendencia de crecimiento en 2024 supera significativamente los niveles de 2019, lo que evidencia una expansión más allá de los niveles prepandemia.

Figura 1.

Comportamiento de visitantes no residentes por año.



Fuente: Migración Colombia

Este avance también se refleja en el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (2024), en el que Colombia ocupa el puesto 50 entre 119 países evaluados, con una puntuación de 4,08, y se ubica en la quinta posición a nivel latinoamericano. Este resultado representa un ascenso de seis lugares con respecto al 2019. El país destaca en pilares como la competitividad de precios, los recursos naturales, y la preparación para las tecnologías de la información, las comunicaciones y los servicios digitales.

En cuanto a los mercados emisores de turistas hacia Colombia, Estados Unidos se posiciona como el principal, con una participación del 27,9%. En América Latina, el flujo

de viajeros sigue siendo dinámico, con México (8,5%), Ecuador (8,1%), Perú (4,9%), Panamá (4,7%), Chile (4,6%) y Costa Rica (4,5%) entre los principales emisores. En Europa, España se mantiene como el mayor país emisor, representando el 3,9% del total (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2025).

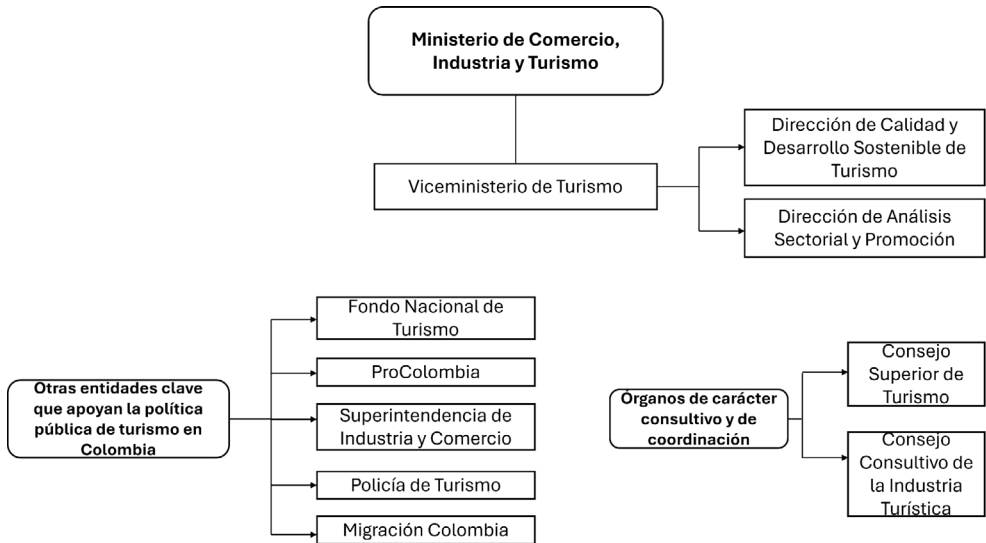
A su vez, ProColombia (2024) señala que Bogotá, Medellín y Cartagena son los destinos más solicitados por los viajeros internacionales, destacándose también como las ciudades con mayores ingresos derivados del turismo. En estas ciudades, el gasto promedio por tarjeta es de 123,4 USD en Bogotá, 105,4 USD en Medellín y 122,9 USD en Cartagena.

2.3.3. Estructura gubernamental de turismo en Colombia

La estructura del turismo en el país se organiza a través de diversas entidades encargadas de la regulación, planificación, competitividad y promoción del sector, en concordancia con la Ley 300 de 1996, conocida como la Ley General de Turismo. Estas instituciones trabajan de manera articulada con el gobierno nacional, los gobiernos departamentales, distritales y municipales, así como con el sector privado, con el objetivo de impulsar el desarrollo turístico del país.

Figura 2.

Esquema de gobernanza del turismo en Colombia.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el Decreto 2785 de 2006, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), a través del Viceministerio de Turismo, lidera el turismo a nivel nacional, cuya función principal es regular y establecer la Política Nacional de Turismo, además de apoyar la actividad empresarial y la gestión turística en las distintas regiones del país, y para ello el Viceministerio se organiza en dos direcciones: la Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo, y la Dirección de Análisis Sectorial y Promoción.

Mientras el MinCIT diseña las políticas y prioridades del turismo, el Fondo Nacional de Turismo – FONTUR se encarga de gestionar y ejecutar los recursos destinados a su implementación, así como de recaudar y administrar la contribución parafiscal, un gravamen obligatorio para los prestadores de servicios turísticos; y es el propio MinCIT quien supervisa la ejecución del FONTUR con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos nacionales en materia de turismo.

En el ámbito internacional, ProColombia, siguiendo los lineamientos del MinCIT, tiene la tarea de posicionar a Colombia como un destino turístico de clase mundial, y dentro de sus funciones se encuentra la promoción del turismo, la atracción de inversión extranjera y el fortalecimiento de la imagen del país mediante estrategias de mercadeo, campañas publicitarias, y participación en ferias y eventos internacionales.

Por otra parte, la Ley 1558 de 2012 establece la creación del Consejo Superior de Turismo como un órgano de articulación interinstitucional, y según lo dispuesto en el Decreto 1873 de 2013, una de sus principales funciones es definir e implementar, junto con varios ministerios, programas y proyectos orientados a fortalecer la competitividad turística.

De igual forma, el artículo 8 de la misma ley crea el Consejo Consultivo de la Industria Turística, un órgano de carácter consultivo y asesor del gobierno nacional en materia turística, que tiene como objetivo orientar al MinCIT en la planificación, formulación y definición de políticas, programas y proyectos dirigidos al desarrollo y la competitividad del sector. Cabe destacar que, aunque ninguno de estos consejos cuenta con personería jurídica ni autonomía administrativa, ambos desempeñan un papel determinante en la gobernanza turística del país.

A nivel territorial, cada departamento, municipio y distrito cuenta con su propio ente, oficina o secretaría de turismo, los cuales trabajan en conjunto con la estructura gubernamental nacional para fomentar el desarrollo turístico en cada territorio.

Entre las entidades clave en la regulación y control del sector turístico se destacan la Superintendencia de Industria y Comercio, la Policía de Turismo y Migración Colom-

bia. La Superintendencia, a través de su Dirección de Investigación de Protección al Consumidor, tiene la responsabilidad de investigar y atender, en una etapa inicial, las reclamaciones presentadas por los usuarios ante posibles incumplimientos de los prestadores de servicios turísticos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022). Por su parte, la Policía de Turismo vela por la seguridad de los visitantes; y Migración Colombia se encarga de controlar y registrar el ingreso y salida de turistas tanto nacionales como extranjeros.

Es necesario resaltar el papel de los gremios en la dinámica turística del país, ya que son actores estratégicos en la implementación de estrategias y políticas sectoriales, así como en su participación en espacios de toma de decisiones como el Consejo Consultivo de la Industria Turística y el Comité Directivo del FONTUR. En el primero, intervienen los presidentes de los gremios nacionales del sector, con representación de cada tipo de prestador de servicios turísticos; y en el segundo, se eligen por convocatoria cuatro representantes de organizaciones gremiales que aportan a la contribución parafiscal.

Entre los principales gremios del sector se destacan la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO), la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), la Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones (ACOLAP), la Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA), la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES), la Confederación de Guías de Turismo de Colombia (CONFEGUÍAS) y la Asociación de Líneas Aéreas Internacionales de Colombia (ALAIICO), entre otros.

Estas organizaciones tienen una participación importante en el fortalecimiento del turismo, ya que representan al sector en espacios de toma de decisiones y participan en la formulación de propuestas orientadas al desarrollo sostenible y competitivo de la actividad turística en Colombia.

2.3.4. Evolución y adopción del modelo de Destino Turístico Inteligente en Colombia

2.3.4.1. Exploración del modelo DTI (2014-2019)

En 2014, Cartagena fue sede del Congreso Nacional de Hotelería de Cotelco, donde se posicionó el turismo inteligente por primera vez como tema central, impulsando el debate sobre digitalización y competitividad. Posteriormente, en 2017, Cartagena fue sede del seminario “Turismo Inteligente” (liderado por ANATO e IMF Business School) y el Foro Smart Tourism, donde se discutieron temas como big data, open data y el nue-

vo perfil del turista digital. Ese mismo año, Colombia estrechó vínculos con la metodología de destinos turísticos inteligentes (DTI) desarrollada por SEGITTUR y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), con el primer curso avanzado sobre el modelo DTI.

El rol de AECID en la implantación y difusión del concepto y modelo de Destinos Turísticos Inteligentes en Colombia ha sido fundamental. El interés institucional colombiano por el modelo DTI se concretó en 2019, con la participación de contratistas del Viceministerio de Turismo de Colombia, en la formación en destinos inteligentes en Montevideo, Uruguay, liderada por SEGITTUR y AECID. También participaron en esta versión funcionarios de la Gobernación de Boyacá. Este fue el primer acercamiento que tuvo el país al modelo DTI de SEGITTUR.

Pese a las limitaciones impuestas por la pandemia del COVID-19, la fase exploratoria del modelo de Destinos Turísticos Inteligentes en Colombia constituyó un hito en la reorientación de la planificación sectorial. En el año 2020, se posesionan nuevas autoridades en las entidades territoriales y con ello la formulación de nuevos planes de desarrollo. Estos cambios de gobierno aunados a la pandemia del COVID-19 propiciaron el escenario perfecto para que el liderazgo en la implementación del modelo fuera asumido por los gobiernos locales de las principales ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga.

2.3.4.2. Implementación (2020-2023)

En el marco del contexto crítico de la pandemia por COVID-19, se formularon los nuevos planes de desarrollo de las autoridades municipales. Los desafíos a los que se enfrentaba un sector completamente paralizado con economías golpeadas obligaron a replantear muchas de las prioridades y programas de estos gobiernos y a volcar los esfuerzos hacia soluciones creativas que ayudaran a resolver los efectos de la crisis sanitaria, lo cual representó no sólo un desafío sin precedentes para las ciudades, sino también una oportunidad para repensar el modelo de desarrollo turístico.

Durante el período de gobierno de las entidades territoriales (2020-2023), cuatro (4) ciudades colombianas (Medellín, Bogotá, Cali y Bucaramanga) se sometieron al proceso de diagnóstico, evaluación y plan de acción para la transformación en Destino Turístico Inteligente bajo la metodología de SEGITTUR. Dicha implementación surgió desde las iniciativas locales, como lo indica uno de los entrevistados, *parecía que los destinos fueran mucho más adelante que la misma gestión del Ministerio*. No obstante, para finales

del año 2020 el Congreso de Colombia promulga la ley 2068, que modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. En su artículo 11, plantea que *“El Gobierno nacional definirá una estrategia de creación de destinos turísticos inteligentes”,* lo cual se convierte en el primer referente formal de la metodología en el contexto nacional.

El primer caso de implementación del DTI en Colombia fue la ciudad de Medellín, ciudad que realiza su primer diagnóstico entre octubre y diciembre del año 2020 y en medio de las restricciones impuestas por la pandemia se evalúan los más de 400 requisitos de la metodología que para el momento disponía SEGITTUR. El proceso fue liderado desde la Subsecretaría de Turismo del Distrito de Medellín y se obtuvo como resultado de la evaluación un porcentaje global de cumplimiento del 64.1%. Lo anterior le permitió obtener el reconocimiento como el primer destino turístico inteligente adherido de Colombia.

Posteriormente se suma la ciudad de Bogotá a los casos de implementación. El proceso de transformación como un Destino Turístico Inteligente (DTI) comenzó en enero de 2021. El enfoque DTI fue adoptado por el Instituto Distrital de Turismo (IDT) como una apuesta estratégica de largo plazo, la ciudad institucionalizó una línea de trabajo específica sobre el modelo y este comenzó a consolidarse como una herramienta de planificación turística para la ciudad, al punto de quedar consignado en su política de turismo. Los resultados de Bogotá en su primer proceso de diagnóstico arrojaron un nivel de cumplimiento del 71.9% lo que la convirtió en la primera ciudad capital con una población superior a los 7 millones de habitantes en implementar un modelo de gestión DTI.

El modelo DTI llega a la ciudad de Cali a través de una búsqueda de referentes como expresó uno de los entrevistados: *“uno empieza, pues obviamente a ver a sus ciudades hermanas y vecinas, en qué están”* (Medellín y Bogotá). El proceso inició en 2021 con una investigación de casos nacionales, contacto con SEGITTUR y otros referentes internacionales como Brasil para conocer su aproximación al modelo DTI. Cali, se convierte en el tercer destino en implementar la metodología. El destino inicia su proceso de diagnóstico y plan de acción en octubre de 2022 y finaliza en diciembre del mismo año. Cali obtiene una valoración global de cumplimiento de 41%.

Bucaramanga fue la cuarta ciudad en iniciar el proceso de diagnóstico y plan de acción, también, bajo el enfoque de SEGITTUR en el año 2023. El modelo llega a la ciudad a través de conexiones profesionales previas con destinos que ya estaban en el proceso como Medellín, benchmarking nacional a partir de conversaciones con directores de turismo reconocidos e investigación web en la página de SEGITTUR para identifi-

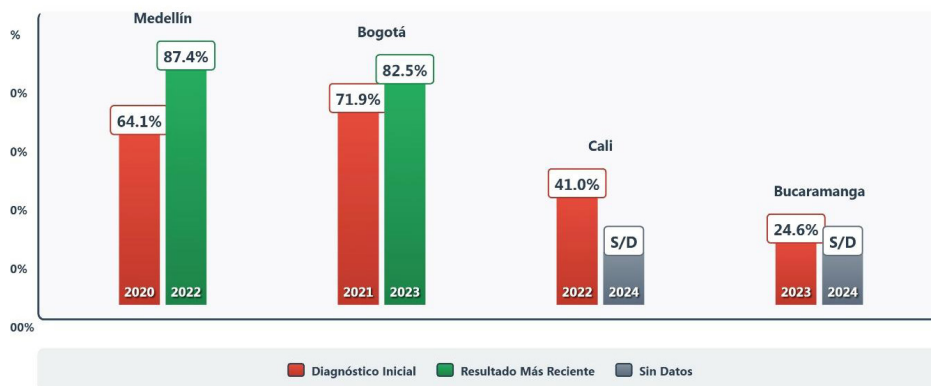
car países certificados. Bucaramanga obtuvo una valoración de cumplimiento en su diagnóstico de 24.6% y se convierte así en el último destino en evaluarse en Colombia durante la vigencia 2020-2023.

Como resultado de la fase inicial de implementación del modelo DTI en Colombia, destaca el papel clave que desempeñó Medellín. Su liderazgo como una de las principales ciudades del país y su dinamismo económico, propició un efecto positivo en los organismos de gestión de destinos del país, motivando a otras ciudades a considerar su experiencia como un referente para emprender sus propios procesos de transformación.

Bogotá y Medellín fueron los destinos que alcanzaron a realizar la implementación del plan de acción con un mayor detalle, así como una segunda auditoría en esa vigencia. El reto trazado en cada una de las ciudades era superar el margen del 80% para obtener oficialmente el reconocimiento como Destinos Turísticos Inteligentes DTI.

En el año 2022 Medellín realiza la auditoría de seguimiento y obtiene un 87,4% de cumplimiento, mostrando una mejora significativa de 23.3 puntos porcentuales y convirtiéndose en el primer destino turístico inteligente del país. Posteriormente en el año 2023 Bogotá realiza la segunda auditoría con un resultado de 82,5%. Ambas ciudades pasaron en solo dos años de destinos adheridos a destinos turísticos inteligentes. Así mismo, ambas ciudades se convirtieron en referentes en la región, llegando a suscribir acuerdos mutuos de cooperación y a fundar la Red Iberoamericana de DTI junto con Tequila (México), el Ministerio de Turismo de Brasil y el Instituto de Ciudades del Futuro de Argentina.

Figura 3.
Resultados diagnósticos DTI por ciudad y año.



Fuente: Elaboración propia

En el año 2022 se produce el cambio de Gobierno nacional y algunos perfiles y roles técnicos ingresan en la nueva gestión y se retoman varios programas claves para el desarrollo planificado del sector. En el año 2023 y previo a la finalización de los gobiernos locales. El Viceministerio de Turismo convoca a mesas de trabajo con los destinos del país que habían implementado la metodología, con el fin de obtener información de ellos de cara a la creación de la estrategia y metodología DTI de Colombia para dar cumplimiento al artículo 11 de la ley 2068 de 2020.

El concepto de Destino Turístico Inteligente (DTI) se inscribe inicialmente dentro del Programa Nacional de Calidad Turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Con la intención que, en el futuro, evolucionara hacia un programa independiente, con una estrategia clara y bien definida y con el mismo nivel de estructuración y respaldo institucional que ha tenido el de calidad turística. No obstante, a la fecha de escritura de este capítulo, dicha intención no se ha logrado materializar. El tema DTI permanece dentro del programa de calidad, sin una clara implementación.

2.3.4.3. Vigencia y perspectivas del modelo DTI ante los cambios de gobiernos locales (2024 – 2025)

El período 2024-2025 marca un momento crucial para la sostenibilidad del modelo DTI en Colombia, coincidiendo con el cambio de administraciones municipales que tradicionalmente genera discontinuidades en los procesos públicos. El análisis de los cuatro casos revela patrones diferentes de incorporación y continuidad del modelo.

Medellín, primer destino en incorporarse a la red DTI de SEGITTUR, fundador de la Red Iberoamericana de DTI y el destino que albergó los primeros eventos de DTI oficiales del país (Colombia: Destino Turístico Inteligente, Construyendo el Futuro en el año 2022 y el I Congreso Iberoamericano de Destinos Turísticos Inteligentes en el 2023) presenta el caso más interesante de discontinuidad por el cambio de gobierno. Este resultado es paradójico considerando que fue el caso más exitoso técnicamente (87,4% en 2022) en una ciudad con un ecosistema turístico aparentemente articulado.

Algunos factores que permiten explicar la discontinuidad en Medellín son la falta de institucionalización del modelo más allá del período de gobierno debido que no se crearon instrumentos jurídicos que garantizaran la continuidad, así como la dependencia de liderazgos personales y la enorme polarización política que enmarcó el cambio de gobierno en la ciudad, desestimando programas y acciones que no representaban apuestas políticas.

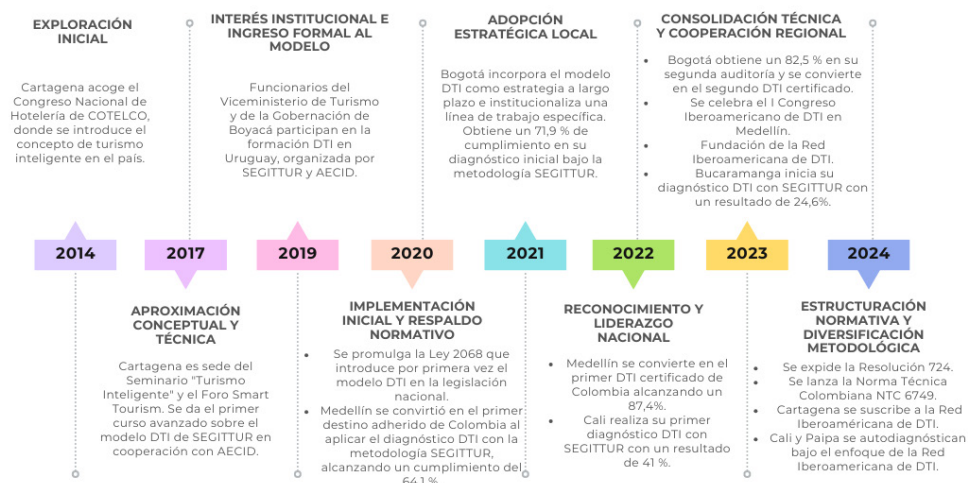
Bogotá por el contrario refleja un caso de continuidad; logrando institucionalizar el modelo DTI dentro de su política pública, lo que permitió su continuidad tras el cambio de gobierno. Otro factor que incidió en la continuidad fue la articulación multisectorial y la vinculación al proceso de una gran cantidad de actores públicos y privados que comprendieron el modelo, más allá de un programa de gobierno.

Cali, representa un caso especial de continuidad, resiliencia y transformación, continúan con el proceso bajo la metodología de la red Iberoamericana de DTI. Esta continuidad en el modelo, pero bajo otro esquema metodológico indica una adaptación estratégica del destino y una comprensión profunda de sus limitaciones para avanzar bajo el enfoque de SEGITTUR. Igualmente se identifica una posible continuidad de equipos técnicos que conocían previamente el modelo.

Bucaramanga representa un caso interesante de hermetismo frente a los resultados del diagnóstico y la continuidad del modelo, a través del proceso de entrevistas se pudo identificar una posible reactivación del modelo bajo marcos legales que permitan avanzar.

Figura 4.

Línea de tiempo de la evolución del modelo DTI en Colombia.



Fuente: Elaboración propia.

Los entrevistados coinciden en que el modelo es funcional y su aplicación facilita los procesos del OGD, sin embargo, también reiteran las dificultades de alcanzar los niveles del modelo de SEGITTUR en países como Colombia y la necesidad de realizar adaptaciones metodológicas a partir de la realidad de cada país, las diferentes tipologías de destinos y el tamaño de cada territorio. Así mismo coinciden en la urgencia de desarrollar marcos normativos nacionales, una mayor vinculación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la necesaria creación de políticas públicas de apoyo a DTI.

Para el año 2024 otros destinos de Colombia comienzan a transitar el camino de los DTI, pero bajo otros esquemas. Cartagena se suscribe a la Red Iberoamericana de DTI y Paipa se auto diagnóstica bajo la metodología de la misma red. A nivel nacional se crea el programa Colombia 4.0 como un programa para avanzar en un turismo inteligente, aunque con un gran énfasis en innovación y tecnología.

2.3.5. Política pública de la inteligencia turística

La Ley 2068 de 2020 promulga que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es el encargado de la gestión de los Destinos Turísticos Inteligentes, así como de determinar niveles de calidad en los Prestadores de Servicios Turísticos y Destinos Turísticos y de definir esquemas de certificación nacionales e internacionales públicos o privados en el marco del Subsistema Nacional de la Calidad. Asimismo, el Plan Sectorial Nacional de Turismo 2022- 2026 “Turismo en Armonía con la Vida” favorece la conformación de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI).

Con el propósito de definir los lineamientos de la estrategia para la creación y gestión de los Destinos Turísticos Inteligentes en Colombia, el Gobierno Nacional pone en vigencia la Resolución 724 del 7 de junio de 2024 proporcionando un marco normativo para el desarrollo de la estrategia DTI, buscando integrar la Gobernanza, Tecnología, Sostenibilidad, Accesibilidad, Innovación y Seguridad en el sector turístico. El país ha avanzado en la normalización de Prestadores de Servicios Turísticos con la Norma Técnica Colombiana (NTC) 6749:2024 Gestión integral inteligente en turismo. Requisitos y buenas prácticas, que especifica los requisitos, componentes y las buenas prácticas para una gestión integral inteligente para prestadores de servicios y atractivos turísticos; la cual es avalada por El ICONTEC -Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-.

En Colombia la estrategia DTI se enmarcó en el Programa Nacional de Calidad Turística, el cual es coordinado por la Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible de Turismo, del Ministerio de Comercio Industria y Turismo y busca articular el sector

público y privado para el fortalecimiento de la calidad en el país, así como mejorar la prestación de los servicios turísticos mediante el fortalecimiento de la gestión de la calidad y sostenibilidad en las empresas y destinos turísticos, como estrategia para generar una cultura de excelencia que permita posicionar a Colombia en los mercados turísticos como un destino de calidad diferenciado y competitivo (ICONTEC, 2021).

Por otro lado, el modelo de ciudades y territorios inteligentes de MinTIC, impulsa la implementación de tecnología y digitalización en la gestión pública, a través de la Política de Gobierno Digital. Este programa ha sido un aliado clave para la gestión del MinCit en el programa de destinos inteligentes de Colombia.

2.3.6. Metodología DTI Colombia

La Estrategia Nacional de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) surge a partir del análisis comparativo de modelos y metodologías internacionales y nacionales, los cuales sirvieron de referencia para definir los lineamientos y fundamentos técnicos de dicha estrategia. Estos modelos son:

- Modelo de SEGITTUR (España): Estructurado en torno a cinco ejes fundamentales: Gobernanza, Tecnología, Innovación, Accesibilidad y Sostenibilidad.
- Modelo de INVAT-TUR (España): Propone nueve dimensiones clave: Gobernanza, Innovación, Accesibilidad, Sostenibilidad, Conectividad, Inteligencia, Información, Marketing Online y Evolución de la actividad turística.
- Modelo de Brasil: Integra nueve ejes: Gobernanza, Tecnología, Innovación, Accesibilidad, Sostenibilidad, Seguridad, Creatividad, Movilidad y Transporte, y Promoción y Mercadeo.

A partir de estos referentes, en el año 2023 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia organizó una serie de mesas técnicas de trabajo con los destinos del país que ya venían avanzando en la implementación del modelo DTI, ya sea porque contaban con un diagnóstico previo o porque se encontraban en proceso de construcción de este. Los destinos participantes fueron: Bogotá, Medellín, Pereira, Cartagena, Cali y Bucaramanga.

A través de estas mesas, desarrolladas bajo una metodología práctica y participativa, se identificaron los elementos del modelo que han demostrado efectividad, así como aquellos que requieren ajustes o deben ser replanteados. Este ejercicio permitió establecer cuáles aspectos debían mantenerse, modificarse o eliminarse, reconociendo la necesidad de incluir un eje de seguridad turística como dimensión transversal clave por su impacto en diversas áreas del desarrollo turístico.

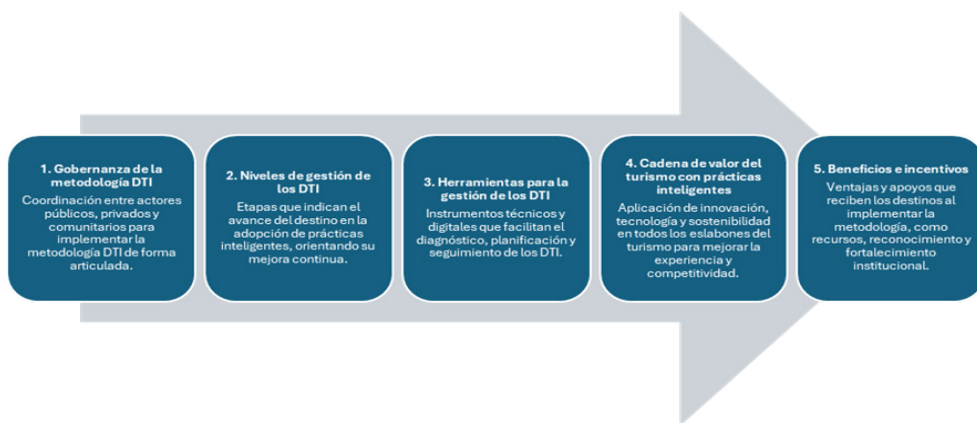
Estas reflexiones y resultados técnicos sirvieron como insumo para la formulación de la Resolución 0724 del 7 de junio de 2024, la cual define los lineamientos de la Estrategia DTI para Colombia. Cabe resaltar que, hasta el momento, Colombia no cuenta con una metodología propia consolidada para la gestión de destinos turísticos inteligentes. Aun así, dispone de la Norma Técnica Colombiana NTC 6749 de 2024, que especifica los requisitos y buenas prácticas para una gestión inteligente integral, dirigida tanto a prestadores de servicios turísticos como a atractivos turísticos.

En este contexto, para orientar la transformación de los destinos turísticos, el país ha adoptado la siguiente definición de Destino Turístico Inteligente:

“Un Destino Turístico Inteligente es un lugar donde la accesibilidad universal, la innovación y la tecnología son pilares fundamentales para la experiencia de los visitantes y el desarrollo sostenible del destino. Allí, los viajeros se integran con fluidez al territorio y se impacta de manera positiva la calidad de vida de la comunidad anfitriona.” (Resolución 0724 de 2024, 2024).

En el marco de la Resolución 0724 de 2024, el Ministerio define seis ejes fundamentales para el Modelo DTI Colombia: gobernanza, tecnología, innovación, accesibilidad, sostenibilidad y seguridad. Asimismo, establece los lineamientos para la implementación de la Estrategia Nacional DTI, la cual se estructura en torno a cinco componentes principales.

Figura 5.
Componentes para la Estrategia DTI para Colombia

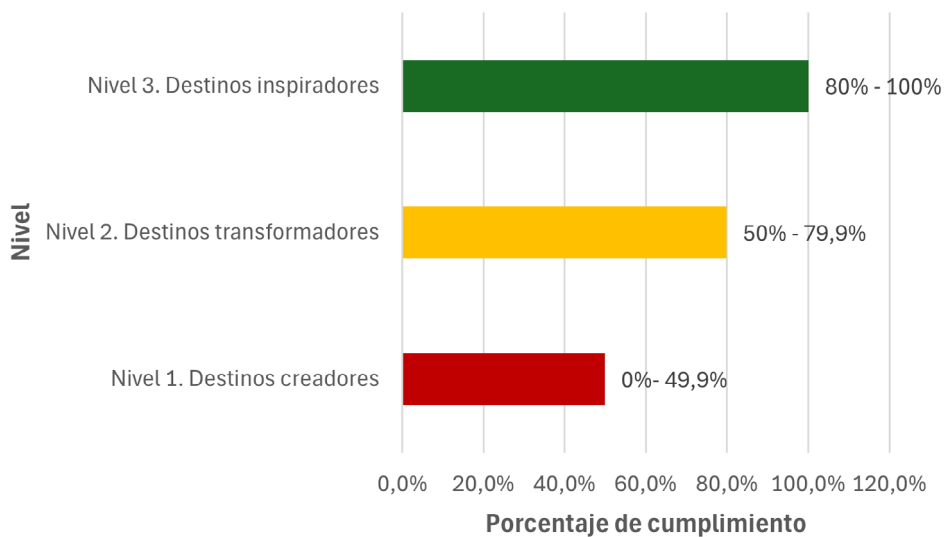


Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024b).

El primer componente se refiere a la gobernanza de la metodología DTI, que marca la ruta estratégica para la gestión de los destinos turísticos inteligentes en el país. Su propósito es fomentar una administración alineada con principios clave como la innovación, la tecnología, la competitividad y la capacidad de adaptación al mercado. Esta estructura de gobernanza se implementa a través de directrices técnicas emitidas periódicamente mediante circulares oficiales, y se articula con instancias previamente definidas que buscan fortalecer a los destinos en su camino hacia la consolidación como DTI.

El segundo componente establece los niveles de gestión de los DTI, proponiendo una clasificación continua que permite medir el progreso de cada destino en la implementación de la metodología. Esta medición considera las particularidades, realidades y necesidades de cada territorio, lo que facilita un acompañamiento más cercano, efectivo y adaptado a su contexto.

Figura 6.
Niveles de gestión de los DTI en Colombia.



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024b)

En cuanto al tercer componente, este se enfoca en las herramientas para la gestión de los DTI. Aquí se destaca el valor de contar con instrumentos técnicos, metodológicos y tecnológicos que apoyen el diagnóstico, la planeación, el seguimiento y la evaluación. Estas herramientas permiten tomar decisiones basadas en evidencia y

promueven la implementación de buenas prácticas para una gestión turística más eficiente e inteligente. El cuarto componente aborda la cadena de valor del turismo desde una perspectiva inteligente, que busca impulsar la adopción de prácticas innovadoras, sostenibles, tecnológicas y accesibles por parte de todos los actores y eslabones del sector. Y, el quinto componente hace referencia a los beneficios e incentivos dirigidos a los territorios que decidan implementar la metodología DTI. Entre estos beneficios se encuentran el acceso a recursos técnicos y financieros, el fortalecimiento institucional y el reconocimiento a nivel nacional e internacional. Uno de los incentivos más destacados es la medalla al mérito turístico en la categoría de turismo inteligente.

Colombia ha intentado avanzar en la formulación de un marco normativo para la gestión inteligente, no obstante, después de emitida la resolución 0724 de 2024, -por la cual se definen los lineamientos de la estrategia para la creación y gestión de los Destinos Turísticos Inteligentes en Colombia- han sido pocos los avances en la consolidación del modelo. El país aún no cuenta con una metodología de DTI, o una hoja de ruta clara sobre el modelo. La inclusión de este en el programa nacional de calidad turística puede ser considerado un error de enfoque, toda vez que el modelo DTI se conceptualiza como un modelo de gestión que se asemeja más a un enfoque de planificación y gestión del destino y no a un programa de calidad.

2.3.7. Conclusiones y recomendaciones

En Colombia, el modelo de DTI surgió como alternativa a las metodologías tradicionales de planificación, que resultaban insuficientes frente a la complejidad del territorio, los retos del ordenamiento urbano y la articulación entre actores, por lo que este enfoque se consolidó como una propuesta más integral al integrar sostenibilidad, tecnología, accesibilidad e innovación en la gestión turística.

La adopción en el país fue impulsada principalmente por gobiernos locales y por liderazgos personales en ciudades como Medellín, Bogotá, Cali y Bucaramanga, que decidieron avanzar incluso sin contar con una orientación clara por parte del gobierno nacional, lo que dejó en evidencia que el éxito de este enfoque no depende únicamente del cumplimiento técnico, sino también de factores decisivos como la continuidad institucional, la voluntad política y una buena colaboración entre los actores del territorio. En este proceso, la resistencia al cambio y la falta de apropiación del modelo, sobre todo desde el sector empresarial, se han convertido en obstáculos significativos para su consolidación y sostenibilidad, por lo que resulta

esencial blindar los procesos frente a los cambios de gobierno y definir políticas que permitan asegurar la continuidad de los DTI a largo plazo.

Aunque el modelo español de SEGITTUR sirvió como punto de partida, su aplicación en contextos colombianos encontró importantes limitaciones, ya que desafíos como la sostenibilidad ambiental en entornos rurales, las brechas en infraestructura tecnológica y las dificultades para escalar operativamente el modelo mostraron la necesidad de adaptarlo al contexto nacional, por lo que algunos territorios, como Cali y Paipa, optaron por enfoques más flexibles, como el propuesto por la Red Iberoamericana de DTI, lo cual evidencia la importancia de contar con metodologías contextualizadas que respondan a las realidades locales. Esto, a su vez, implica desarrollar capacidades técnicas en los procesos y fortalecer el talento humano en los destinos.

A pesar de que se han dado pasos importantes, como la publicación de la Resolución 724 de 2024 y la adopción de la Norma Técnica Colombiana NTC 6749:2024, el país aún carece de una política nacional de Destinos Turísticos Inteligentes y de una metodología oficialmente definida y adaptada al contexto local que permita guiar su implementación de forma coherente en todo el territorio.

En ese orden de ideas y de cara al futuro, el modelo de DTI en Colombia parece orientarse hacia un enfoque híbrido que recoge elementos de distintas metodologías internacionales, como SEGITTUR y la Red Iberoamericana, aunque con una mirada cada vez más marcada hacia la institucionalización por encima de la certificación, donde su sostenibilidad dependerá de la capacidad para demostrar valor a los gobiernos locales y establecer mecanismos de continuidad que superen los cambios de administración y los ciclos políticos.

Es propósito de este ejercicio de análisis, documentar y visibilizar el proceso de DTI que se ha desarrollado en Colombia para brindar algunas recomendaciones a los destinos, entre estas, es imperante adaptar el modelo al contexto colombiano, a las características y condiciones propias de cada territorio, ya que limitar la visión del turismo únicamente a la promoción genera desconexión entre las políticas turísticas y el desarrollo del destino.

En ese mismo sentido, es necesario socializar de manera amplia y efectiva la Resolución 0724 de 2024, que establece los lineamientos para la creación y gestión de Destinos Turísticos Inteligentes en Colombia puesto que, actores del sector la desconocen y esto ha dificultado su implementación en los territorios. Resulta igual de importante fomentar una cultura de apropiación ciudadana y gremial del modelo DTI, desde

una estrategia integral que sensibilice y promueva la participación de los actores en espacios de co-creación orientados hacia una gobernanza colaborativa con enfoque inclusivo.

Referencias bibliográficas

- Banco de la República de Colombia. (2024). *Producto Interno Bruto grandes ramas de actividades económicas*. Obtenido de suameca.banrep.gov.co: https://suameca.banrep.gov.co/estadisticas-economicas/reporte-oac.html?path=%2FEstadisticas_Banco_de_la_Republica%2F5_Actividad_Economica_mercado_laboral_y_cuentas_financieras%2F5_PIB%2F5_Producto_Interno_Bruto_Metodologia_anno_base_2015%2F2_PIB_2015_Prod
- Banco Mundial. (2023). *Crecimiento del PIB (% anual) - Colombia*. Obtenido de datos.bancomundial.org: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CO>
- Banco Mundial. (2023). *PIB (US\$ a precios actuales) - Colombia*. Obtenido de datos.bancomundial.org: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CO>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2007). *División político-administrativa de Colombia*. Obtenido de dane.gov.co: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/divipola/olddivipola2007.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Obtenido de dane.gov.co: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/infografias/info-CNPC-2018total-nal-colombia.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2025). *Geovisor de Consulta de Codificación de la Divipola*. Obtenido de geoportal.dane.gov.co: <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/territorio/consulta-divipola-division-politico-administrativa-de-colombia/>
- Fondo Nacional de Turismo. (2022). *Funciones y deberes del FONTUR*. Obtenido de fontur.com.co: <https://fontur.com.co/index.php/es/quienes-somos/funciones-y-deberes>
- Fondo Nacional de Turismo. (2025). *¿Quiénes somos?* Obtenido de fontur.com.co: <https://fontur.com.co/index.php/es/quienes-somos>

- Foro Económico Mundial. (2024). Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo 2024. Obtenido de weforum.org: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf
- ICONTEC. (2021). *Certificación calidad turística*. Obtenido de: <https://Www.Icontec.Org/Eval-Conformidad/Certificacion-Calidad-Turistica/>.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (n.d.). *Bases e insumos de la estrategia DTI para Colombia*.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *ABC del Turismo*. Obtenido de mincit.gov.co: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/programas-de-turismo-comunitario/caja-de-herramientas-para-organizaciones-de-base-d/cartilla-acb-del-turismo/11-07-2022-cartilla-abc-del-turismo-v2-2022.pdf.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). *Decreto 2785 de 2006*. Obtenido de funcionpublica.gov.co: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67195>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Decreto 1873 de 2013*. Obtenido de funcionpublica.gov.co: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65500>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023). *Mesas técnicas: Construcción de la metodología de Destinos Turísticos Inteligentes para Colombia*.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). *Las cifras lo confirman: el turismo ocupa un lugar esencial en la economía colombiana*. Obtenido de mincit.gov.co: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/turismo-ocupa-lugar-esencial-economia-colombiana>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024b). *Resolución 724 de 2024 lineamientos de la estrategia para la creación y gestión de los Destinos Turísticos Inteligentes en Colombia*. Bogotá.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025). *Visitantes no residentes*. Obtenido de portuocolombia.mincit.gov.co: <https://portuocolombia.mincit.gov.co/tematicas/flujo-de-turistas-y-pasajeros/visitantes-no-residentes>
- ProColombia. (2023). *¿Cómo es la organización político-administrativa de Colombia?* Obtenido de colombia.co: <https://colombia.co/pais-colombia/como-es-la-organizacion-politico-administrativa-de-colombia>

ProColombia. (2024). *Turismo internacional mantiene su dinamismo y beneficia la economía del país*. Obtenido de procolombia.co: <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/turismo-internacional-mantiene-su-dinamismo-y-beneficia-la-economia-del-pais>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Colombia Sobre El País*. Obtenido de undp.org: <https://www.undp.org/es/colombia/sobre-colombia>

2.4. México: Del liderazgo turístico regional a la implementación efectiva del modelo DTI

Federico de Arteaga de Arteaga

Universidad Anáhuac, México.

José Ángel Díaz Rebolledo

Universidad Anáhuac, México.

2.4.1. Introducción: objetivos y métodos

En 2025, el turismo se encuentra en un punto de inflexión, consolidando su recuperación tras años de transformación marcados por crisis sanitarias, cambios tecnológicos y nuevas demandas sociales. Este nuevo escenario exige una visión estratégica y responsable del desarrollo turístico, en la que el concepto de turismo sostenible se ha posicionado como pilar fundamental. Como ha expresado ONU Turismo en 2018, “El futuro del turismo será sostenible o no será”. El turismo seguirá siendo un pilar fundamental, presente y futuro, como motor de desarrollo económico, social y ambiental a nivel mundial sólo si es sostenible.

La gestión eficiente de los recursos naturales, la inclusión social, la autenticidad cultural y la resiliencia climática ya no son opcionales, sino condiciones imprescindibles para garantizar la competitividad a largo plazo del sector. En este contexto, las certificaciones y la adopción de normas internacionales se han convertido en herramientas clave para asegurar la calidad, la transparencia y la mejora continua en la gestión de los destinos. Al mismo tiempo, la conformación de alianzas estratégicas y redes colaborativas entre actores públicos, privados y comunitarios es vital para afrontar desafíos globales como la digitalización, el cambio climático o la gestión de flujos turísticos. En este entramado de interdependencias, la conectografía, es decir, la red de conexiones físicas y digitales que dan forma a nuestras interacciones, redefine el mapa del turismo mundial, potenciando nuevos hubs, corredores turísticos inteligentes y sinergias regionales.

Frente a estas dinámicas, la adopción de la metodología de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) se perfila como una respuesta integral para transformar los destinos en espacios más sostenibles, accesibles, innovadores y conectados. La perspectiva hacia 2030 demanda una evolución desde el modelo tradicional de turismo hacia ecosiste-

mas inteligentes, basados en datos, gobernanza participativa y tecnologías aplicadas al bienestar del visitante, de los residentes y del entorno.

En este marco, la Red Iberoamericana de DTI y la Red Española de DTI han jugado un papel crucial al impulsar procesos de transferencia de conocimiento, buenas prácticas y lecciones aprendidas, que han beneficiado a México y a LATAM. Gracias a estas redes, se ha fortalecido la capacidad técnica de los destinos, promoviendo modelos de gobernanza más efectivos e inclusivos. México, a su vez, ha asumido un rol de liderazgo regional a través de experiencias ejemplares como la certificación de Tequila como DTI, que se ha convertido en un referente para otros destinos de LATAM. Esta experiencia ha contribuido a dinamizar la agenda de inteligencia turística en la región, mostrando el potencial de los DTI como motores de desarrollo sostenible e innovación territorial. Por ello, entender y aplicar el enfoque DTI no solo es una ventaja competitiva, sino una necesidad para garantizar la viabilidad y el liderazgo turístico.

Objetivo general y específicos

El objetivo general de este trabajo es analizar la incorporación del modelo de Destino Turístico Inteligente en México, identificando su evolución, metodologías aplicadas, políticas públicas involucradas y los principales desafíos y logros alcanzados.

Los objetivos específicos incluyen:

1. Examinar la cronología de introducción y desarrollo del modelo DTI en el país.
2. Identificar el modelo metodológico de DTI implementado, sus ejes, indicadores y resultados.
3. Generar reflexiones críticas sobre el impacto y proyección del DTI en el contexto mexicano.

Materiales y métodos

Este artículo se elaboró mediante una metodología cualitativa de tipo descriptivo-analítico, utilizando el análisis documental como técnica principal. Se revisaron fuentes primarias y secundarias, como documentos oficiales de la Secretaría de Turismo (SECTUR), informes internacionales de la OMT y SEGITTUR, artículos académicos, publicaciones digitales y bases de datos estadísticas (INEGI, Datatur, BID). Los documentos fueron seleccionados por su relevancia, actualidad y pertinencia respecto a los objetivos del estudio.

2.4.2. Caracterización del país

México, es una de las economías emergentes más destacadas a nivel mundial y figura como uno de los principales destinos turísticos del planeta. Con una población estimada en 132 millones de habitantes para el año 2025 y una densidad poblacional de aproximadamente 68 personas por kilómetro cuadrado, el país ha experimentado un crecimiento urbano sostenido. Actualmente, alrededor del 88 % de sus habitantes reside en zonas urbanas, principalmente en áreas metropolitanas como la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey (Worldometer, 2025; World Population Review, 2025).

En términos macroeconómicos, México proyecta un Producto Interno Bruto (PIB) nominal de aproximadamente 1.69 billones de dólares para el año 2025, con un PIB per cápita cercano a los 12 690 dólares (Trading Economics, 2025). Dentro de esta estructura económica, el turismo representa uno de los sectores más dinámicos y estratégicos. Según datos de la Secretaría de Turismo (SECTUR), en 2023 el PIB turístico alcanzó los 2.582 billones de pesos, lo que representa el 8.6 % del PIB nacional (SECTUR, 2024). Este sector genera cerca de cinco millones de empleos directos, y un 57 % de ellos son ocupados por mujeres, lo cual evidencia su impacto en la inclusión y el desarrollo social (CNET, 2025).

En términos de conectividad, el 91 % del turismo internacional entra por cinco aeropuertos clave: Ciudad de México (19 %), Los Cabos (11 %), Cancún (7 %), Puerto Vallarta (8 %) y Guadalajara (6 %) (CNET, 2025). Los destinos más visitados del país incluyen la Ciudad de México —que en 2023 recibió más de 56.4 millones de visitantes, de los cuales 14.4 millones fueron turistas internacionales—, así como Cancún, Riviera Maya, Puerto Vallarta, Guadalajara y Los Cabos (Tourism Analytics, 2024). Estos destinos concentran entre el 7 % y el 11 % del turismo nacional, consolidándose como polos turísticos de alto impacto económico y cultural (El País, 2025a).

Asimismo, el turismo de cruceros ha mostrado un notable crecimiento. Entre enero y octubre de 2024, más de 36 millones de turistas llegaron a México vía crucero, generando ingresos por encima de los 666 millones de dólares. Para 2025, se proyecta que más de 10 millones de pasajeros arriben por esta vía, beneficiando particularmente a puertos como Cozumel, Progreso y Ensenada (El País, 2025b).

Además del impacto directo en la economía, el turismo en México impulsa una cadena de proveeduría que genera cerca de 67 millones de dólares, siendo las pequeñas y medianas empresas (Pymes) responsables del 93 % del total de empresas del sector (CNET, 2025). Esta estructura contribuye al desarrollo regional, la sostenibilidad económica y el fortalecimiento de la identidad cultural del país.

México, como uno de los países más visitados del mundo, ha asumido el reto de adaptarse a estas nuevas demandas. A través de una estrategia que combina identidad cultural, innovación tecnológica y desarrollo social, el país ha integrado múltiples iniciativas que reflejan este cambio de paradigma. Un ejemplo destacado es el programa de Pueblos Mágicos, una política pública que ha promovido el rescate y promoción de pequeñas localidades con atributos históricos, naturales y culturales únicos. Estos destinos han sido clave para descentralizar el turismo, redistribuir los beneficios económicos y fomentar el turismo de experiencias auténticas. Lugares como Real de Catorce (San Luis Potosí), Tepoztlán (Morelos) o Valle de Bravo (Edomex) ofrecen actividades que conectan al visitante con la comunidad, la gastronomía tradicional y las tradiciones.

Durante el año 2023, México recibió un total de 75 millones de visitantes internacionales. De ellos, 42.2 millones fueron turistas permanentes y 32.8 millones excursionistas, reflejando un crecimiento interanual del 13.7 %. El ingreso de divisas por turismo internacional ascendió a 30 810 millones de dólares, con un gasto promedio por turista aéreo de aproximadamente 1 126 dólares (INEGI & Banco de México, 2024). En paralelo, el gasto promedio general del turista se ubicó en torno a los 730 dólares (CNET, 2025). Además, en enero de 2025 se registró un incremento del 8.5 % en la llegada de turistas internacionales respecto al mismo mes del año anterior, alcanzando los 3.94 millones de visitantes (INEGI & Banco de México, 2024).

Por otra parte, México ha comenzado a implementar el modelo de Destino Turístico Inteligente (DTI), una iniciativa que impulsa la transformación digital del sector turístico con enfoque en la sostenibilidad, accesibilidad, innovación y gobernanza. Bajo este esquema, destinos como Tequila (Jalisco) y Cozumel (Quintana Roo) empezaron a integrar en 2015 tecnologías digitales para gestionar flujos turísticos, mejorar la experiencia del visitante, facilitar la inclusión y proteger el entorno natural y cultural. Desde 2021 Tequila ha incorporado el modelo DTI en forma integrada y otros destinos como Cancún están en proceso de distinción, mientras otros destinos como CDMX, Querétaro y Puerto Vallarta han demostrado interés en iniciar el proceso.

Gracias a la sinergia entre programas como Pueblos Mágicos, la pronta adopción del modelo DTI y la respuesta del sector a las tendencias globales, México ha logrado mantenerse competitivo en el mercado turístico internacional. Al mismo tiempo, ha impulsado modelos de desarrollo turístico más justos, resilientes y alineados con los valores contemporáneos de respeto por el patrimonio, inclusión social y cuidado del ambiente.

2.4.3. Estructura gubernamental del turismo en México

La gobernanza del turismo en México está liderada por una estructura institucional compleja y multiescalar que vincula al gobierno federal con los niveles estatal y municipal. En el centro de esta red se encuentra la Secretaría de Turismo (SECTUR), dependencia del Ejecutivo Federal encargada de formular, ejecutar y evaluar la política turística nacional. Su mandato se basa en la Ley General de Turismo, el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial de Turismo, y tiene como eje transversal el desarrollo sostenible, la innovación y la competitividad del sector (Gobierno de México, 2024).

Estructura funcional de SECTUR

SECTUR está encabezada por una persona Titular, quien se apoya en una estructura integrada por la Subsecretaría de Turismo y tres Unidades Administrativas estratégicas: la Unidad de Innovación y Política Turística, la Unidad de Información y Seguimiento, y la Unidad de Administración y Finanzas. A esta estructura se suma la Dirección General de Asuntos Jurídicos. Cada una cuenta con direcciones generales específicas que coordinan acciones sectoriales, estratégicas y operativas en distintos ámbitos del desarrollo turístico.

La Subsecretaría de Turismo agrupa direcciones generales que atienden temas de promoción nacional e internacional, atracción de inversiones, certificación, desarrollo regional, normatividad y verificación, sustentabilidad, profesionalización y los servicios brindados por Ángeles Verdes. Estas instancias son las responsables de coordinar programas de alto impacto como Pueblos Mágicos y estrategias de desarrollo turístico territorial.

La Unidad de Innovación y Política Turística diseña políticas públicas innovadoras, promueve el desarrollo de productos turísticos diferenciados, fomenta la coordinación intersectorial e impulsa el turismo social y accesible. De esta unidad dependen las direcciones generales encargadas de la innovación del producto, gestión social de destinos y política turística.

La Unidad de Información y Seguimiento lidera la planeación sectorial, el seguimiento y evaluación de programas, el manejo del Registro Nacional de Turismo y la operación del Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo. También coordina el Atlas Turístico de México y promueve estudios de prospectiva y evaluación de impacto.

La Unidad de Administración y Finanzas se encarga de la planeación presupuestaria, gestión de recursos humanos, materiales y tecnológicos, así como de los sistemas internos de operación administrativa y de las políticas de equidad de género dentro de la dependencia. Coordina además la operación del Servicio Profesional de Carrera y procesos internos de protección civil.

La Dirección General de Asuntos Jurídicos asesora a todas las unidades administrativas y revisa la legalidad de los actos, convenios y políticas implementadas por la Secretaría.

Cabe señalar que referencias a estructuras anteriores —como las Subsecretarías de Planeación, Innovación y Operación Turística— corresponden a una organización previa al reglamento vigente de 2021, por lo que deben considerarse como contexto histórico o estructural previo en el análisis.

En cuanto a la relación con los actores territoriales, SECTUR mantiene una estrecha coordinación con las secretarías estatales de turismo, gobiernos municipales y actores privados. Este entramado permite la implementación de estrategias alineadas al ámbito local, adaptando los lineamientos federales a las realidades regionales.

Asimismo, SECTUR colabora con organismos como INAH, SEMARNAT, PROFECO, SEGITTUR y la OMT en temas de sostenibilidad, derechos del turista e innovación turística. También mantiene vínculos con el sector privado a través de asociaciones como el CNET, AMDETUR, AMAV, AMHM, FEMATUR y MICE México.

Estas estructuras y alianzas permiten a la Secretaría de Turismo articular políticas públicas con visión territorial, principios de sostenibilidad, innovación digital y gobernanza participativa. No obstante, persisten desafíos relacionados con la coordinación intergubernamental, el financiamiento operativo y el seguimiento efectivo de indicadores de desempeño.

En materia de inteligencia turística, SECTUR la impulsa mediante capacitación, convenios de cooperación técnica (especialmente con SEGITTUR) y financiamiento de diagnósticos. Si bien no se dispone de un presupuesto específico publicado, la integración en redes internacionales y la adopción de diagnósticos territoriales reflejan un compromiso sostenido (SECTUR, 2025). A la fecha, tanto SECTUR como la CDMX son integrantes de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes como miembros institucionales y observadores, lo cual muestra el compromiso de México hacia los DTI.

2.4.4. Adopción y evolución del modelo de Destino Turístico Inteligente en México

La introducción del modelo de Destino Turístico Inteligente (DTI) en México constituye un proceso gradual y estratégico, impulsado desde principios de la última década por la Secretaría de Turismo (SECTUR), en alianza con entradas internacionales y una fuerte lógica de política pública.

En enero de 2015, en el marco de la Feria Internacional de Turismo (FITUR), SECTUR y la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) firmaron un convenio para trasladar el modelo español de DTI a México. El objetivo principal fue adaptar y tropicalizar el enfoque europeo, tomando en cuenta las características territoriales, institucionales y sociales del país (SECTUR, 2015; SECTUR & SEGITTUR, 2015). Esta colaboración marcó el inicio de la transferencia de la Metodología de Destino Turístico Inteligente en México, diseñada para mejorar la competitividad y resiliencia de los destinos, mediante mejores infraestructuras de conectividad, participación local y enfoque en calidad de vida de los residentes (SECTUR, 2015).

A continuación, se presenta la cronología del proceso de implementación:

- **2013–2017:** SECTUR, en colaboración con SEGITTUR, realizó un diagnóstico de capacidad y necesidades de los destinos nacionales para recibir el modelo DTI, partiendo de la metodología oficial que destaca cinco ejes estratégicos (tecnología, innovación, gobernanza, accesibilidad y sostenibilidad)
- **2015:** Firma del convenio en FITUR, con la meta de pilotear la transición de destinos maduros hacia la categoría de inteligentes, en un esquema multisistémico que incluía actores públicos, privados y académicos (SECTUR & SEGITTUR, 2015; Expansión, 2015).
- **2019–2020:** Desarrollo de una estructura institucional interna que facilitó la ejecución de los diagnósticos y adaptación de herramientas tecnológicas, destinada a fortalecer la formulación de políticas y lineamientos del Modelo Mexicano DTI (SEGITTUR, 2019–2020).
- **2021:** Tequila (Jalisco) se certificó como el primer Destino Turístico Inteligente en América Latina, destacando aspectos como conectividad, sostenibilidad, accesibilidad e implementación de una plataforma digital para monitoreo y gestión participativa del destino.
- **2022–2024:** Expansión de la Red Iberoamericana de DTI, con México como miembro activo desde su lanzamiento en Medellín en 2022, participando en jor-

nadas técnicas y formación (FITUR, 2025). SECTUR conformó una Unidad de Innovación y Política de Destinos Inteligentes, fortaleciendo capacidades técnicas y administrativas.

- **2025:** Se consolida una segunda etapa de expansión, con convocatorias estatales para nuevos proyectos piloto, financiamiento, alianzas conjuntas (por ejemplo, con BBVA en FITUR 2025) y certificaciones subnacionales. Aunque no existe una ley nacional específica que regule los DTI, SECTUR ha emitido lineamientos sectoriales y convenios que instituyen el modelo como política pública, respaldado por un enfoque de innovación turística. Bajo este marco normativo, se han generado diagnósticos, asistencia técnica y certificaciones en destinos como Tequila y Cozumel (Expansión, 2015).

Los casos piloto en Cozumel y Tequila ilustran cabalmente la aplicación práctica del modelo. Cozumel inició un diagnóstico estructural en 2015, con participación de stakeholders públicos y privados, aunque aún no ha avanzado en su proceso. Tequila, por su parte, se constituyó en el primer DTI certificado en México en 2021 (SEGITTUR, 2022; Vidales Astello, 2022).

En síntesis, el modelo de Destino Turístico Inteligente llegó a México por medio de una estrategia pública internacionalizada, apoyada por convenios, diagnósticos, certificaciones piloto y capacitación técnica. Esta ruta institucional puso en marcha un modelo normativo y operativo que, aunque aún sin una ley específica, opera como política nacional con respaldo interinstitucional, basado en alianzas, datos, tecnología y gobernanza local.

2.4.5. Políticas públicas y marcos legales orientados a la inteligencia turística en México

La adopción del modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) en México ha sido acompañada por la creación de un entorno jurídico-administrativo sólido, impulsado principalmente por la Secretaría de Turismo (SECTUR). Aunque no existe una ley específica para los DTI, sí se cuenta con instrumentos legales que fortalecen su implementación a través de la integración de la inteligencia turística en el marco sectorial nacional.

La Ley General de Turismo establece en su artículo 1 la competencia concurrente entre el gobierno federal —a través de SECTUR—, las entidades federativas y los municipios para planear, promover, regular y evaluarse en turismo (Cámara de Diputados, 2023).

Su Reglamento, presentado en 2015, institucionalizó el Programa de Ordenamiento Turístico, el cual dota a la autoridad de una herramienta para organizar territorialmente a los destinos, incorporando criterios de sostenibilidad, calidad y gobernanza, elementos fundamentales para el enfoque DTI (Cámara de Diputados, 2015; SECTUR-CONACYT, 2018).

A su vez, SECTUR ha fortalecido el marco normativo sectorial, mediante la publicación de manuales, lineamientos y actualizaciones legales que promueven la modernización institucional, la gobernabilidad del turismo y la innovación tecnológica en los destinos (SECTUR, 2023) . Entre estos instrumentos destacan:

- El Atlas Turístico de México, regulado por el Reglamento de la Ley General (art. 25), el cual crea una base de datos georreferenciada para la toma de decisiones en los destinos.
- La existencia de más de 263 instrumentos normativos, incluyendo NOMs, reglamentos y guías técnicas que apoyan la aplicación de políticas turísticas en los distintos niveles de gobierno (SECTUR, 2023).
- La inteligencia turística se consolida como un eje transversal dentro del Programa Sectorial de Turismo 2020–2024, el cual plantea “modernizar el marco normativo del sector para fortalecer la conducción de la política turística” —incluida la digitación de datos y la gestión por información (SECTUR, 2023).
- Complementariamente, la incorporación de México a la Red Iberoamericana de DTI, junto con la firma de convenios con SEGITTUR desde 2015, ha permitido la transferencia de metodologías, capacidades técnicas y lineamientos específicos para la certificación, diagnóstico y operación de los destinos inteligentes (Gobierno de México, 2015; SECTUR, 2024).
- El diseño de la Unidad de Innovación y Política de Destinos Inteligentes, creado por decreto de SECTUR en 2024, representa un avance institucional concreto, al centralizar las funciones vinculadas a los diagnósticos DTI, la homologación de indicadores, el seguimiento técnico y la cooperación internacional. Esta unidad opera en coordinación con la Subsecretaría de Planeación —encargada de Estadísticas e Inteligencia Turística— y la Subsecretaría de Innovación, facilitando esquemas multisectoriales y participativos.

A nivel estatal y municipal, diversas entidades han complementado estos esfuerzos con leyes locales que integran componentes de inteligencia turística. Un ejemplo es

la Ley de Turismo Sostenible y Desarrollo Artesanal del Estado de México (2021, reformada 2024), que obliga a la creación de observatorios turísticos y sistemas de registro digital, propiciando la inclusividad del análisis de datos en la gestión local del destino

En resumen, aunque en México no existe legislación específica para DTI, sí se cuenta con un marco legal articulado que propicia su desarrollo. La Ley General de Turismo y su Reglamento, los programas sectoriales actualizados, la institucionalización de unidades competentes y los convenios internacionales constituyen una base jurídica y operativa para consolidar la inteligencia turística como componente permanente en las políticas nacionales, estatales y locales.

2.4.6. Modelo de metodología DTI aplicada en México

En México convergen dos enfoques principales en la implementación del modelo de Destino Turístico Inteligente (DTI): el modelo original desarrollado por SEGITTUR (España) y la metodología denominada modelo de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes. Aunque ambos comparten principios fundamentales, SECTUR ha decidido adoptar oficialmente el modelo iberoamericano, considerado más adecuado para el contexto latinoamericano.

1. El modelo de SEGITTUR (España)

El modelo pionero, impulsado por SEGITTUR, se basa en cinco ejes vertebradores: gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad, sustentados por criterios de evaluación rigurosos (SEGITTUR, 2015; SEGITTUR, s. f.). Este enfoque comprende dos ciclos: adhesión, diagnóstico (97 requisitos y 261 indicadores) y planificación; y monitorización, implementación y renovación cada dos años.

2. El modelo de la Red Iberoamericana de DTI

Este modelo conserva los cinco ejes de SEGITTUR, pero simplifica el proceso—reduciendo requisitos e indicadores—y otorga mayor flexibilidad para adaptarse a realidades latinoamericanas. La metodología contempla 77 requisitos combinados en 152 indicadores definidos por la Red, con un enfoque más pragmático de autodiagnóstico y plan de acción (Neuronamagazine, 2024; Red Iberoamericana, s. f.).

SECTUR ha decidido priorizar el modelo iberoamericano por su “tropicalización” del enfoque europeo, lo que facilita la adopción en destinos mexicanos y permite iniciar el proceso con menos barreras estructurales (Tequila Inteligente, 2024). Ambos modelos

enfatan una gestión integrada y participativa, el uso de tecnologías de datos (big data, plataformas como OptimizaData) y la evaluación constante mediante indicadores adaptados a cada contexto (SEGITTUR, 2022; SECTUR, 2024).

a) Casos de aplicación en México los DTI 2015 a 2025: Criterios para seleccionar destinos piloto Cozumel y Tequila

La Dirección General de Gestión de Destinos, encabezada en 2015 por José Ángel Díaz Rebolledo, lideró el proceso técnico de implementación, con respaldo del Subsecretario de Innovación y Desarrollo Turístico, Carlos Joaquín González. Ambos coincidieron en que los destinos mexicanos debían prepararse para competir a escala global no solo por belleza o historia, sino también por inteligencia y capacidad de gestión integrada.

Como parte de la estrategia, se seleccionaron dos destinos piloto: Cozumel (Quintana Roo) y Tequila (Jalisco). La elección de Cozumel respondió a su carácter insular, consolidación turística, y facilidad logística para implementar el diagnóstico. En el caso de Tequila, la propuesta vino de identificar un Pueblo Mágico con visión de largo plazo, liderazgo comunitario y capacidad operativa, encabezado por el Consejo de Desarrollo Integral de Tequila (CODIT).

Cozumel fue seleccionado como el primer destino piloto para la implementación del Modelo Mexicano de Destino Turístico Inteligente (DTI), en parte por sus condiciones geográficas que permitían delimitar con claridad los alcances del diagnóstico. Se trataba de un destino maduro, consolidado en el turismo de sol y playa, con una alta recepción de cruceros y una estructura operativa ya existente. Además, su carácter insular ofrecía una ventaja metodológica para controlar variables y facilitar el análisis.

Entre el 6 y el 10 de abril de 2015 se llevó a cabo la visita técnica de SEGITTUR a la isla, en coordinación con la Dirección General de Gestión de Destinos de SECTUR, encabezada por José Ángel Díaz Rebolledo. En esa fase se realizaron entrevistas, talleres, recorridos y sesiones de trabajo con representantes de los tres niveles de gobierno, empresarios turísticos, asociaciones civiles, universidades y actores comunitarios.

El objetivo de esta etapa era aplicar el diagnóstico integral basado en los cinco ejes del modelo SEGITTUR: gobernanza, sostenibilidad, tecnología, innovación y accesibilidad. Se recopilaban más de 400 indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el estado de avance de Cozumel como destino turístico inteligente.

Posteriormente, el 14 de diciembre de 2015, se realizó la entrega oficial del Informe de Diagnóstico y del Plan de Acción a las autoridades municipales y estatales (SECTUR,

2025). Este documento presentó las áreas de oportunidad identificadas, así como las líneas de intervención para avanzar hacia la consolidación de Cozumel como el primer DTI de México y la primera 'Smart Island' fuera de Europa.

Entre los principales hallazgos del diagnóstico destacaron la necesidad de fortalecer la infraestructura tecnológica del destino, mejorar la conectividad digital, implementar una plataforma integrada de servicios turísticos, y establecer mecanismos de gobernanza colaborativa que articularan al sector público y privado en torno a objetivos comunes. Asimismo, se identificaron oportunidades para avanzar en sostenibilidad ambiental mediante prácticas de eficiencia energética, manejo de residuos, movilidad urbana y preservación de los ecosistemas costeros. La inclusión social y la accesibilidad universal también fueron reconocidas como áreas prioritarias para lograr una experiencia turística más equitativa y competitiva.

El proceso en Cozumel evidenció que la aplicación del modelo DTI no es meramente tecnológica, sino estructural. Implica una nueva forma de pensar, planificar y gestionar el destino, donde el dato, la evidencia y la participación multiactor son esenciales. La experiencia sirvió como prueba de concepto para replicar el enfoque en otros destinos de México con vocación turística. Cozumel inició en 2015 diagnósticos bajo el modelo SEGITTUR, pero su proceso se vio retrasado a la espera de recursos y coordinación interinstitucional (Risisbi, 2021).

b) Resultados

Tequila (Jalisco) fue el primer destino certificado como DTI en América Latina mediante diagnóstico bajo el modelo iberoamericano. El proceso incluyó un autodiagnóstico, plan de acción y adopción de una plataforma de gestión (Tequila Inteligente, 2021; Red Iberoamericana, 2024). Tequila alcanzó un alto nivel de cumplimiento (>80 %) y la distinción DTI, implementando plataforma digital para monitoreo turístico (Tequila Inteligente, 2021).

A lo largo del proceso, Tequila ha evidenciado una evolución continua y consistente en cada uno de los ejes metodológicos de SEGITTUR. En gobernanza, el cumplimiento pasó del 62.8% en 2016 al 83% en 2021, consolidando estructuras de participación como el CODIT. En accesibilidad, el progreso ha sido aún más notorio, desde 27.1% en 2016 hasta el 84.7% en 2021, gracias a mejoras en infraestructura, diseño universal y soluciones tecnológicas inclusivas.

Figura 1.

Evolución del grado de cumplimiento por ejes. 2016-2018-2021



Source: Tequila Inteligente

Fuente: Tequila Inteligente (2025).

En el eje de innovación, avanzó del 51.8% en 2016 al 80.6% en 2021, reflejando una cultura de mejora continua y la creación de productos turísticos novedosos. La sostenibilidad también mostró un incremento importante, pasando de 47.2% a 83.5%, evidenciando acciones concretas como la adopción de energías renovables, programas de mitigación de huella de carbono y certificaciones ambientales. Finalmente, en el pilar tecnológico, el cumplimiento creció de 55.8% a 79.6%, con iniciativas como el despliegue de Wi-Fi gratuito, análisis de *big data*, trazabilidad y movilidad inteligente.

En conjunto, Tequila pasó de un nivel de cumplimiento promedio del 52.5% en 2016 a un 80.4% en 2021. Este avance global de más de 33 puntos porcentuales permitió que el destino lograra el umbral del 80% necesario para certificarse como DTI. Este proceso de transformación integral ha sido posible gracias a la cooperación público-privada, la visión estratégica del Grupo JB, Mundo Cuervo, Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco y la Ruta del Tequila, la participación ciudadana, así como la articulación institucional. Tequila representa un modelo replicable que demuestra cómo un municipio de escala intermedia puede liderar la innovación turística y urbana en la región.

Cozumel por su parte evidencia la limitación de recursos y necesidad de mayor coordinación para avanzar hacia la certificación (Risisbi, 2021). Cancún, seleccionado por la

Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes para el piloto iberoamericano en 2024, participó en el autodiagnóstico con más de 90 destinos de América Latina, confirmando su compromiso con indicadores de sostenibilidad, tecnología y gobernanza (Neuronamagazine, 2024).

En conclusión, México ha adoptado una estrategia dual, pero se está consolidando el modelo de la Red Iberoamericana de DTI como la metodología prioritaria para el país, facilitando la implementación del DTI en consonancia con los recursos y capacidades de los destinos locales.

La adopción del modelo de Destino Turístico Inteligente (DTI) en México ha sido una experiencia enriquecedora que combina lecciones aprendidas de los casos emblemáticos de España y América Latina. La coexistencia de los modelos de SEGITTUR y de la Red Iberoamericana de DTI ha permitido implementar una estrategia dual, en la cual el enfoque regional —diseñado para afrontar realidades latinoamericanas— se consolida como la opción más viable para los destinos mexicanos.

2.4.7. Reflexión crítica sobre el impacto y proyección de los DTI en México

El modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) representa una oportunidad estratégica para transformar la manera en que se gestiona el turismo en este siglo. Este enfoque, que integra sostenibilidad, innovación, tecnología, accesibilidad y gobernanza, ha demostrado generar impactos positivos medibles, tanto económicos como sociales, especialmente en países como España, donde se han consolidado más de 150 DTI distinguidos y una red de 619 miembros institucionales y territoriales.

En el contexto latinoamericano, aunque más incipiente, se observan avances importantes con destinos reconocidos en Brasil, Argentina, Colombia y México. Sin embargo, México se encuentra rezagado, con solo un DTI distinguido oficialmente: Tequila, Jalisco, reconocido en 2020. Esto contrasta fuertemente con su papel como potencia turística regional, lo que revela una brecha entre su potencial y su adopción efectiva del modelo DTI.

Diversas razones explican esta brecha: la falta de voluntad política, la escasa visión estratégica a largo plazo, la confusión conceptual entre ciudad inteligente y destino inteligente, y la ausencia de financiamiento adecuado, tanto público como privado. A esto se suma la débil comunicación institucional sobre los beneficios y modelos exitosos, lo que limita el interés y compromiso de gobiernos locales y actores turísticos.

Mientras tanto, los casos de éxito en España y algunos países de América Latina demuestran que adoptar el enfoque DTI no se trata simplemente de incorporar tecnolo-

gía, sino de gestionar de manera integral y consciente los territorios turísticos. Estudios confirman que en estos destinos:

- Se duplica la estancia media de los visitantes,
- Disminuye la pobreza y aumenta la inversión privada,
- Se generan empleos inclusivos, especialmente para mujeres y jóvenes,
- Se fortalece la sostenibilidad, la infraestructura turística y la seguridad ciudadana.

El problema en México no radica en la falta de soluciones, sino en cómo se gestionan. El país cuenta con la tecnología, los recursos humanos, los casos de éxito cercanos y una rica diversidad cultural y natural. Pero necesita migrar de una lógica de “etiquetar” iniciativas como inteligentes hacia una auténtica gestión inteligente de sus destinos. En los DTI, el 80 % de la inteligencia no tecnológica y solo el 20 % depende de tecnología.

Por tanto, si México desea avanzar como líder turístico global, debe adoptar una visión más ambiciosa y articulada sobre los DTI. Ello implica:

- Establecer políticas públicas con metas claras,
- Voluntad política a través de la asignación de presupuestos
- Fortalecer alianzas interinstitucionales y con el sector privado,
- Participar activamente en redes iberoamericanas de destinos inteligentes,
- Promover capacitación y transferencia de conocimiento,
- Priorizar la inversión en gestión integral más que en equipamiento tecnológico aislado.

El modelo DTI no solo eleva la competitividad turística; también mejora la calidad de vida de las comunidades anfitrionas. México tiene todo para liderar este proceso, si se decide a apostar por una transformación inteligente, sostenible e inclusiva de su modelo turístico.

2.4.8. Recomendaciones y conclusiones

La consolidación del modelo de Destino Turístico Inteligente en México representa una oportunidad transformadora para el desarrollo turístico sostenible, inclusivo y competitivo. Con base en las experiencias exitosas tanto en España como en América Latina, es posible extraer elementos clave que pueden orientar las políticas y prácticas futuras del país.

Primero, se propone escalar el modelo DTI a otros destinos turísticos con vocación de desarrollo, incorporando ajustes metodológicos basados en las lecciones aprendidas de Cozumel y Tequila. Es fundamental que estos ajustes respondan a criterios técnicos y a las capacidades locales, la participación comunitaria y las particularidades del entorno (Tequila Inteligente, 2021).

Segundo, se recomienda integrar formalmente el modelo DTI dentro de los Programas Sectoriales de Turismo, tanto a nivel federal como estatal y municipal. Esta acción dotaría de estabilidad institucional al enfoque, garantizando su implementación continua más allá de los ciclos políticos.

Tercero, es esencial establecer fondos específicos para la innovación turística que permitan financiar herramientas tecnológicas, conectividad y soluciones de accesibilidad. Como señala SEGITTUR (2022), la inversión en infraestructura digital es un componente crucial para la sostenibilidad y modernización de los destinos.

Cuarto, fomentar la capacitación técnica de funcionarios públicos y operadores turísticos resulta indispensable. Las experiencias de la Red Iberoamericana y de SEGITTUR muestran que la apropiación local de las metodologías depende en gran medida del fortalecimiento de capacidades humanas (SEGITTUR & AECID, 2024).

Quinto, se sugiere fortalecer la investigación aplicada desde universidades y centros de innovación para desarrollar indicadores adaptados, modelos de evaluación eficientes y estrategias de seguimiento. La colaboración académica permitirá consolidar evidencia empírica y evaluar el impacto real del modelo (García Moreno & Fernández Alcantud, 2023).

Al analizar los casos de éxito de DTI en América Latina y España, se identifican varios factores críticos de éxito: pensamiento holístico, gobernanza efectiva, organización territorial coherente, capacidad para gestionar destinos, metodologías validadas, soluciones escalables y sostenibilidad económica. También destacan impactos medibles como la duplicación de la estancia media, disminución de la pobreza, generación de empleo (especialmente para mujeres y jóvenes), y mejora en accesibilidad, seguridad y movilidad (Tequila Inteligente, 2024).

El significado profundo del DTI, su capacidad para transformar los espacios turísticos en sistemas vivos, resilientes y colaborativos, son las temáticas que en esta sección se desarrollan. Desde la relación entre residentes y visitantes, pasando por la adaptación metodológica de los modelos internacionales, hasta la evolución hacia enfoques regenerativos, se traza un recorrido que busca ir más allá de las etiquetas, situando al DTI

como la estratégica de desarrollo territorial, anclada en la inteligencia colectiva y en el respeto hacia las comunidades y los ecosistemas.

Un factor decisivo en la evolución de estos destinos ha sido la diferenciación metodológica entre el modelo desarrollado por SEGITTUR en España y la versión adaptada por la Red Iberoamericana de DTI para América Latina. Aunque ambas comparten una base conceptual común, responden a contextos económicos, institucionales y territoriales distintos. La metodología española, impulsada por SEGITTUR, se aplica principalmente en destinos turísticos maduros, con infraestructura consolidada, amplia experiencia en gestión y financiamiento significativo proveniente de fondos estructurales de la Unión Europea. En este contexto, los indicadores presentan un nivel de exigencia elevado, ajustados a los estándares europeos.

Por su parte, la metodología de la Red Iberoamericana de DTI se orienta a destinos emergentes de América Latina, con realidades más complejas en términos de capacidad institucional, sostenibilidad financiera y nivel de digitalización. Esta adaptación contempla una inversión público-privada más equilibrada, acorde al contexto regional, e incorpora indicadores calibrados según la realidad de cada territorio. A pesar de estas diferencias, se ha identificado un 80% de compatibilidad entre ambas metodologías, lo que confirma su alineación conceptual y facilita la cooperación y homologación entre regiones (Red Iberoamericana DTI, 2023).

Finalmente, se concluye que el enfoque DTI debe institucionalizarse como una política de Estado centrada en la gestión inteligente de los destinos turísticos como instrumento para mejorar la calidad de vida, fortalecer la cohesión social y garantizar la sostenibilidad. La gestión basada en datos, la interoperabilidad tecnológica, la gobernanza, la conectografía y la participación ciudadana deben ser los pilares de este proceso. Todo esto en un marco de cooperación regional e internacional mostrando resultados e impactos para su replicación y escalabilidad.

Referencias bibliográficas

Cámara de Diputados. (2015). *Reglamento de la Ley General de Turismo* [PDF]. <https://www.gob.mx/sectur>

Cámara de Diputados. (2023). *Ley General de Turismo* [PDF]. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGT.pdf>

CNET. (2025). *Informe anual del sector turístico en México*. Consejo Nacional Empresarial Turístico.

- El País. (2025a, enero 13). *México recibe hasta noviembre 40 millones de turistas y se prepara para un nuevo récord histórico*. <https://elpais.com/mexico>
- El País. (2025b, enero 3). *El Gobierno mexicano pospone el impuesto a los grandes cruceros*. <https://elpais.com/mexico>
- Expansión. (2015, 6 de mayo). *México y España trabajan en el primer destino inteligente mexicano*. <https://obras.expansion.mx/soluciones/2015/05/06/mexico-y-espana-trabajan-en-el-primer-destino-inteligente-mexicano>
- FITUR. (2025, 17 de enero). *FITUR Know How & Export 2025 sorprende con un programa innovador sobre digitalización y tecnología aplicada al turismo*. IFEMA. <https://www.ifema.es/fitur/noticias/known-how-export-programa>
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo. (2023). *Historia y funciones institucionales*. Secretaría de Turismo. <https://www.fonatur.gob.mx>
- García Moreno, B., & Fernández Alcantud, A. (2023). *El modelo destinos turísticos inteligentes: la apuesta por la sostenibilidad turística*. *Revista Economía Industrial*. <https://destinosinteligentes.es>
- Gobierno de México. (2015, mayo 6). *Boletín 81: SECTUR y SEGITTUR trabajan coordinadamente para desarrollar el primer destino inteligente mexicano* [Comunicado]. <https://www.sectur.gob.mx>
- Gobierno de México. (2023). *Informe de avance y resultados 2022–2023*. Secretaría de Turismo. <https://www.gob.mx/sectur>
- Gobierno de México. (2024, noviembre 15). *Organigrama de la Secretaría de Turismo* [PDF]. <https://www.gob.mx/sectur/documentos/estructura-organizacional-secretaria-de-turismo-y-sus-organos-administrativos-desconcentrados>
- INEGI & Banco de México. (2023). *Resultados de la actividad turística, julio 2023*. Datatur.
- INEGI & Banco de México. (2024). *Resultados de la actividad turística, diciembre 2023*. Datatur.
- Neuronamagazine. (2024, septiembre 19). *Lanzamiento de la iniciativa “Destinos Piloto del Modelo DTI” de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes*. *Neurona Digital*. <https://neuronamagazine.com>
- Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes. (2024). *Modelo metodológico DTI Iberoamérica*. <https://destinosinteligentesiberoamerica.com>

- Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes. (s. f.). Inicio. <https://destino-sinteligentesiberoamerica.com>
- Risisbi. (2021). *Evaluación de las dimensiones del modelo de destino turístico inteligente y la relación de la gestión pública en su impulso: caso Cozumel, México 2015–2019* [PDF]. Universidad de Quintana Roo. <https://risisbi.uqroo.mx>
- SECTUR. (2023). *Marco normativo en materia de turismo 2019–2024* [PDF]. Secretaría de Turismo. <https://www.datatur.sectur.gob.mx>
- SECTUR. (2024). *Cuenta Satélite del Turismo en México 2023*. Secretaría de Turismo. <https://www.gob.mx/sectur>
- SECTUR. (2024). *Organización de la Unidad de Innovación y Política de Destinos Inteligentes* [Documento interno].
- SECTUR. (2024). *Unidad de Innovación y Política de Destinos Inteligentes: informe técnico*. Secretaría de Turismo. <https://www.gob.mx/sectur>
- SECTUR. (2025). *PROGRAMA SECTORIAL DE TURISMO 2025-2030*. <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-sectorial-de-turismo-2025-2030>
- SECTUR. (2025). *Sectur reafirma su compromiso con un turismo sostenible e inclusivo durante la conmemoración del Día Mundial del Turismo*. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/sectur-reafirma-su-compromiso-con-un-turismo-sostenible-e-inclusivo-durante-la-conmemoracion-del-dia-mundial-del-turismo?idiom=es>
- SECTUR-CONACTYR. (2018). *ALLER DE ACLARACIONES DE DUDAS CONVOCATORIA 2018-1*. <https://secihti.mx/convocatorias/convocatorias-fondos-sectoriales-constituidos/convocatorias-sectur-conacyt/convocatoria-2018-1-sectur-conacyt/>
- SECTUR & SEGITTUR. (2015, 6 de mayo). *Boletín 81: SECTUR y SEGITTUR trabajan coordinadamente para desarrollar el primer destino inteligente mexicano*. Secretaría de Turismo.
- SEGITTUR. (2015). *Metodología de destinos turísticos inteligentes*. SEGITTUR. <https://www.segittur.es>
- SEGITTUR. (2019–2020). *Memoria SEGITTUR 2019* [PDF]. <https://www.segittur.es>
- SEGITTUR. (2022). *Tecnología y gestión de datos para destinos turísticos inteligentes*. <https://www.destinosinteligentes.es>
- SEGITTUR. (s. f.). *Destinos turísticos inteligentes*. <https://www.segittur.es>

- SEGITTUR & AECID. (2024, noviembre 14). *Comunidad de Práctica de Destinos Turísticos Inteligentes LATAM* [Nota de prensa]. <https://www.segittur.es>
- Tequila Inteligente. (2021). *Tequila, primer Destino Turístico Inteligente en América Latina*. <https://tequilainteligente.com>
- Tequila Inteligente. (2024). *Aplicación del modelo iberoamericano en Tequila*. <https://tequilainteligente.com>
- Tequila Inteligente. (2025). *Plataforma Integral de Gestión de Servicios Turísticos. Estadísticas*. <https://www.tequiladestino.com/estadisticas>
- Tourism Analytics. (2024). *Mexico tourism destinations statistics*. <https://www.tourismanalytics.com>
- Trading Economics. (2025). *Mexico GDP and per capita projections*. <https://tradingeconomics.com>
- Turismo CDMX. (2023). *Organigrama y funciones de la Secretaría de Turismo de la Ciudad de México* [PDF]. <https://www.turismo.cdmx.gob.mx>
- Vidales Astello, B. A. (2022). *Tequila, Jalisco, Destino Turístico Inteligente como modelo de atraktividad territorial* [PDF]. *Communication, Cultura y Política*. <https://www.researchgate.net/publication/378084791>
- Worldometer. (2025). *Mexico demographics and density*. <https://www.worldometers.info>
- World Population Review. (2025). *Mexico Population 2025*. <https://worldpopulationreview.com>

2.5. Uruguay: Gobernanza colaborativa y cooperación regional para destinos inteligentes

Karina Fortete

Universidad de la República. Directora de Turismo de Montevideo, Uruguay.

Mariciana Zorzi

Centro Universitario Regional Este, Universidad de la República, Uruguay.

Martín Fabreau

Universidad de la República, Uruguay.

2.5.1. Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo trazar un panorama sobre el proceso de transformación de Montevideo en Destino Turístico Inteligente (DTI), cuyos hitos destacados son la elaboración del Plan Departamental de Turismo (PDT) en 2024, y la certificación de Montevideo como Destino Turístico Inteligente por parte de SEGI-TTUR en 2025.

Los autores de este texto han tenido participación directa en el proceso durante los últimos dos años, sea desde la labor técnica en la División Turismo de la Intendencia de Montevideo (IM) o como docentes de la Licenciatura en Turismo de la Universidad de la República (UDELAR), trabajando junto a la división. A lo largo de este proceso se han producido diversos informes, registros, documentos y materiales audiovisuales, así como múltiples instancias de participación que involucran a la Intendencia de Montevideo, los municipios, el sector turístico y ciudadanía. Lo anterior conforma un profuso corpus de información que admite varios niveles de análisis.

En lo que refiere a la metodología con que fue elaborado el presente texto, ésta se basa en la reflexión crítica sobre el proceso y los insumos generados en su desarrollo, basado principalmente en el análisis documental, la observación y la reflexión crítica.

El texto comienza con una caracterización de la actividad turística en Uruguay y en Montevideo, para luego centrarse en narrar el proceso de transformación en DTI. Posteriormente se realizan algunas consideraciones acompañadas de una serie de desafíos a futuro. El trabajo se cierra con un somero balance de lo realizado hasta ahora.

2.5.2. Caracterización del país

La República Oriental del Uruguay es un país de dimensiones relativamente pequeñas en comparación con sus vecinos regionales (Brasil y Argentina), con una superficie de 176.220 km² y una población estimada en 3.499.451 habitantes en 2023 (INE, 2024). Su densidad poblacional es baja, de alrededor de 20 habitantes por kilómetro cuadrado, y presenta una fuerte concentración en el área metropolitana: la capital, Montevideo, reúne aproximadamente el 37% de la población nacional.

El territorio uruguayo se organiza en 19 departamentos, cada uno con un nivel de autonomía administrativa ejercida por su órgano ejecutivo, compuesto por la/el Intendente Departamental y un órgano legislativo: la Junta Departamental (ver figura 1). Las autoridades departamentales (intendentes) se eligen mediante sufragio universal cada cinco años. A partir de la Ley N.º 18.567, promulgada el 13 de septiembre de 2009, se estableció la creación de entidades territoriales denominadas municipios, con el objetivo de descentralizar la administración y acercar la gestión pública a la ciudadanía. Actualmente existen un total de 125 municipios en todo el país.

Desde el punto de vista económico, el país presenta un Producto Interno Bruto (PIB) nominal cercano a los 79,7 mil millones de dólares y un PIB per cápita de unos 23.526 dólares (Uruguay XXI, 2025)⁵. En 2024 la economía uruguayana mostró un crecimiento de 3,1 %. Sin embargo, según el Instituto Nacional de Estadística (INEa, 2025), en el mismo año el 17,3 % de la población del país estaba bajo la línea de pobreza, con especial afectación a niños/as menores de seis años (32,2 %) y hogares con jefatura femenina (16 %). Además, según el mismo Instituto (INEb, 2025) persisten niveles altos de informalidad laboral (22,7 %) y un índice de Gini de 0,394 que evidencia una concentración persistente del ingreso.

La actividad turística en Uruguay ha sido un factor dinámico en el crecimiento del país en los últimos años. Proceso que se vio interrumpido con la pandemia del virus SARS-CoV-2. Pasó de recibir 494 millones de dólares por concepto de ingresos en el año 2004 a más de 1.750 millones de dólares en 2024, en lo que es un evidente aumento del número de visitantes de turismo receptivo, pasando de 1,8 millones a más de 3.341.830 en el mismo lapso. En esos 20 años, hubo períodos en los que el turismo representó el 6,4% del PBI nacional. En relación al empleo formal en turismo, según el Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES), en 2023 el promedio fue de 104.288 cotizantes⁶, lo que equivale al 6,9% del total.

5 Fuente: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/monitor-macro/>

6 Cuantificación realizada por CERES con base en datos del Banco de Previsión Social (BPS).

Los principales mercados emisores de turistas hacia Uruguay continúan siendo los países vecinos, en particular Argentina y Brasil. En 2024 los visitantes argentinos superaron los 900 mil, con un gasto total de 923 millones de dólares, mientras que Brasil aportó alrededor de 468 mil turistas (MINTUR, 2024). También se destacan los flujos provenientes de Europa (152 mil), Norteamérica (108 mil), Chile (70 mil) y Paraguay (52 mil), junto con otros mercados americanos emergentes (MINTUR, 2024).

En cuanto a la distribución territorial, el turismo se concentra principalmente en la Región Metropolitana, que capta más del 40 % de los viajes internos, y en la Región Este, donde se encuentran Punta del Este, con un 26,3 %. Le siguen en importancia el Centro-Sur (13,6 %), el Litoral (10,2 %) y el Norte (8,5 %) (MINTUR, 2024). Los destinos más reconocidos son Montevideo, que recibe cerca de un millón de turistas internacionales por año, Punta del Este y Colonia del Sacramento, declarada Patrimonio Mundial por la UNESCO.

En Uruguay, la administración pública del turismo está centralizada en el Ministerio de Turismo (MINTUR), creado en 1986. El MINTUR define políticas, planes estratégicos y acciones de promoción del país como destino turístico, y trabaja coordinadamente con las intendencias departamentales y los municipios, que gestionan la oferta turística de sus territorios según las características locales. La gestión turística también involucra a entidades privadas y organizaciones de la sociedad civil, como cámaras empresariales y asociaciones de prestadores de servicios.

El marco estratégico y normativo del turismo en Uruguay se encuentra respaldado por la Ley N.º 19.253 de Turismo (2014), que regula la actividad de los distintos actores turísticos, promueve la sostenibilidad y el acceso al turismo. En línea con esta ley, el país implementó el Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030, que orienta el desarrollo del sector hacia la sostenibilidad ambiental, la diversificación de la oferta, la innovación, la formación de recursos humanos, la inclusión social y la igualdad de género, promoviendo un turismo que genere beneficios económicos, sociales y ambientales de manera equilibrada (MINTUR, 2019). Cabe señalar que, a nivel nacional, aún no se ha definido una estrategia formal para implementar el modelo de Destinos Turísticos Inteligentes, aunque existen bases conceptuales y planes alineados con esta perspectiva.

A nivel de formación en turismo, Uruguay cuenta con una oferta educativa tanto técnica como universitaria. En el ámbito técnico, la Universidad del Trabajo (UTU) ofrece diferentes propuestas formativas como la Tecnicatura en Gestión de Empresas Turísticas, el Tecnólogo en Itinerarios Culturales Turísticos Sostenibles y la Tecnicatura en Organi-

zación de Eventos y Congresos. En el ámbito universitario, la Licenciatura en Turismo de la Universidad de la República, vinculada a la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FHCE), con más de 20 años de trayectoria, se dicta actualmente en las sedes de Salto y Maldonado⁷. Esta carrera ha impulsado investigaciones interdisciplinarias en campos como economía, antropología, sociología, derecho y otros.

La comprensión del turismo en Uruguay y de la trayectoria de sus políticas públicas también se sustenta en investigaciones académicas que han documentado su evolución histórica y su desarrollo institucional, véase por ejemplo (Da Cunha et al., 2012), Campodónico (2018) y Quintana (2018).

2.5.3. Montevideo: ciudad capital y destino turístico

Montevideo, la capital de Uruguay, concentra gran parte de la población y la actividad económica del país. Con una superficie de 530 km² y una población estimada en 1.383.965 habitantes en 2023 (INE, 2024). La ciudad se distribuye en barrios que combinan áreas residenciales, comerciales, culturales y turísticas, con una fuerte presencia del litoral costero del Río de la Plata, que constituye uno de sus principales atractivos para visitantes nacionales e internacionales.

Tal como se mencionó anteriormente, el tercer nivel de gobierno en Uruguay lo conforman los municipios, que en el departamento de Montevideo son ocho y están nombrados con letras (A, B, C, CH, D, E, F y G).

Cada municipio está gobernado por un órgano de cinco miembros, el Concejo Municipal, cuyas funciones son ejecutivas y administrativas. El/la alcalde/sa es quien preside dicho órgano y los/las cuatro miembros restantes son concejales/as municipales. Tanto alcaldes/as como concejales/as municipales se eligen por la ciudadanía mediante voto directo, junto a intendentes y ediles, en las elecciones departamentales y municipales.

A grandes rasgos, el cometido de los municipios es satisfacer las necesidades individuales y colectivas de los habitantes de cada territorio a través de la implementación de políticas públicas. Por su parte, los alcaldes y alcaldesas tienen por obligación, además de presidir las sesiones del Concejo Municipal, hacer cumplir la normativa departamental y municipal, así como gestionar y administrar el municipio a partir del presupuesto proveniente del segundo nivel de gobierno (la Intendencia).

⁷ <https://fhce.edu.uy/turismo/>

Montevideo, además, cuenta con la particularidad de tener 18 Centros Comunales Zonales (CCZ) distribuidos y articulados entre los ocho municipios; todo ello, a su vez, vinculado directamente con el segundo nivel de gobierno. En dichos centros zonales se promueve la participación ciudadana en todos los ámbitos. Esto quiere decir que el tercer nivel de gobierno en el departamento se compone de municipios que, a su vez, nuclean los CCZ. Estos centros existen desde 1990, período en que comenzó un proceso de descentralización y participación ciudadana a nivel departamental. Por tanto, los CCZ son anteriores a la municipalización y, en sus orígenes, se organizaban de una manera algo diferente a la actual.

En líneas generales, un CCZ es una dependencia descentralizada de la IM que se encarga de aspectos vinculados a la gestión administrativa (trámites, reclamos, solicitudes, servicios, información, entre otros). Cuenta también con un órgano deliberante, el Concejo Vecinal, creado en 1993 y conformado por entre 25 y 40 vecinos/as y representantes de organizaciones sociales. Su función es consultiva, asesora, de contralor de la gestión y, además, se debaten allí propuestas barriales. Asimismo, tiene un papel preponderante en lo referido a la elaboración del presupuesto quinquenal.

Los miembros del Concejo Vecinal son elegidos por voto secreto y universal en cada zona y su mandato dura dos años. En el contexto de los Concejos Vecinales operan variadas comisiones zonales sobre temas que, por lo general, se enmarcan en diversos programas impulsados desde el segundo nivel de gobierno o desde los municipios como, por ejemplo, Cultura, Patrimonio, Medio Ambiente, Salud, Género, Turismo.

En relación a la gestión turística, la División Turismo de la Intendencia de Montevideo tiene a su cargo el desarrollo de la política turística del departamento, coordinando con el Ministerio de Turismo, los municipios y actores regionales. Sus funciones incluyen fomentar, conservar y promover los atractivos turísticos de la ciudad, tanto a nivel nacional como internacional; coordinar los servicios departamentales vinculados al turismo; establecer acuerdos con entidades públicas y privadas para impulsar la promoción del destino; y gestionar infraestructuras turísticas de la Intendencia, como el Centro de Conferencias, el Mirador Panorámico y la Sala Ernesto De los Campos (Intendencia de Montevideo, 2022).

Montevideo se configura como un destino turístico multiproducto, caracterizado por la coexistencia y articulación de diversas tipologías de oferta. La estructura de su demanda se concentra, fundamentalmente, en dos grandes segmentos: el turismo recreativo, vinculado al ocio, la cultura y la experiencia urbana; y el turismo profesional,

asociado a viajes de negocios, congresos, convenciones y otros eventos corporativos. En correspondencia con esta segmentación, los productos turísticos estratégicos del destino se orientan, por un lado, hacia el turismo cultural, sustentado en un valioso acervo patrimonial —material e inmaterial—, y, por otro, hacia el turismo de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones (MICE), respaldado por una infraestructura especializada y servicios de calidad. A ello se suma la relevancia de Montevideo como principal puerto de escala de cruceros del país, lo que la convierte en la principal puerta de entrada marítima de visitantes internacionales.

En 2024, Montevideo, como principal puerta de ingreso al país, absorbió una parte significativa del turismo receptivo alcanzando 509 millones de dólares americanos por concepto de gasto turístico. Del total de 898.297 no residentes, el flujo turístico estuvo marcado principalmente por argentinos (37,3 %), seguidos por uruguayos no residentes (19,6 %) y luego por brasileños (12%).

En lo que refiere al turismo interno, Montevideo se posiciona como un destino de alta relevancia, gracias a su amplia agenda de eventos, actividades culturales, deportivas y recreativas, que actúan como factores de atracción para visitantes procedentes de otros departamentos. De acuerdo con los registros del Observatorio Turístico del Ministerio de Turismo, durante el año 2024 la capital recibió 867.688 visitantes internos registrando un promedio de estadía de 9 noches por visita, indicador que refleja una alta retención del visitante y un potencial impacto económico sostenido en el tiempo.

Respecto a la procedencia geográfica de estos visitantes, se observa una correlación directa con la proximidad territorial: el departamento de Canelones encabeza el ranking con la mayor representatividad porcentual, seguido por Maldonado y Colonia.

La dinámica espacial de la actividad turística presenta una marcada concentración geográfica en dos áreas de alta significancia: el Casco Histórico (Ciudad Vieja) —que funciona como núcleo patrimonial, cultural y de identidad urbana— y la zona costera al este del departamento, donde se combinan atractivos paisajísticos, oferta gastronómica y hotelera. Esta concentración plantea tanto desafíos como oportunidades en términos de descentralización, diversificación territorial y sostenibilidad de flujos turísticos.

En agosto de 2025, momento en que se escribe este texto, y según el registro de operadores turísticos del Ministerio de Turismo, Montevideo cuenta con aproximadamente 1000 empresas turísticas registradas en este organismo, clasificadas en las siguientes categorías: agencias de transporte, agencias de viaje, alojamientos turísticos, actividades deportivas, bodegas, establecimientos rurales, inmobiliarias, corredores in-

mobiliarios, guías turísticos, turismo aventura, rentadoras de autos, y organizadores profesionales de congresos. Del mismo modo, un gran número de micro y pequeños emprendimientos del sector gastronómico y artesanal participan directamente de la cadena, principalmente en áreas con gran afluencia de turistas.

De acuerdo con el procesamiento y la difusión de información⁸ realizada por la División Turismo, a partir del análisis de la Encuesta Continua de Hogares (ECH/INE), se estima que en Montevideo, durante el año 2024, aproximadamente 52.000 personas se encontraban empleadas en actividades características del turismo, cifra que equivale al 7,6 % del total de ocupaciones del destino.

El comportamiento del empleo turístico evidenció una leve contracción en comparación con el nivel alcanzado en 2023. En paralelo, el análisis del impacto económico señala que la actividad turística generó el 1,7 % del valor agregado departamental, destacándose como principales vectores dinamizadores el comercio, la gastronomía y los servicios culturales.

La caracterización de la estructura ocupacional del sector revela una participación paritaria entre mujeres y hombres, un grado de formalidad superior al promedio departamental y una prevalencia de niveles educativos medios. Asimismo, se constata una mayor proporción de empleo dependiente y una marcada concentración territorial de la fuerza laboral, con residencia mayoritaria en el propio departamento.

2.5.4. Antecedentes en la planificación turística de Montevideo

La ciudad cuenta con una prolongada trayectoria de articulación público-privada, que ha constituido un marco sólido para el desarrollo de procesos de planificación turística.

Uno de los hitos iniciales fue la conformación de la Corporación Turística de Montevideo, en 2001, liderada por la Intendencia de Montevideo y con financiamiento totalmente público. Posteriormente se crea el Conglomerado de Turismo de Montevideo, reuniendo a empresas, asociaciones, organismos públicos y entidades académicas para trabajar en la diversificación de productos, la mejora de la competitividad y la promoción conjunta del destino. Su funcionamiento se basó en mesas temáticas y planes de acción plurianuales, integrando también diagnósticos y estudios de mercado.

⁸ <https://www.descubrimontevideo.uy/sites/default/files/2025-06/Empleo-en-Montevideo-2024.html>

Hacia 2010, el Conglomerado se convierte en Asociación Turística de Montevideo (ATM)⁹ como una entidad representativa del sector privado turístico local, actuando como interlocutor ante las autoridades y promoviendo acciones de asociatividad, integración sectorial, desarrollo de productos y comercialización, vigente al día de hoy.

En 2018, ante la necesidad de posicionar la ciudad en el segmento de turismo de reuniones, se creó el Bureau de Congresos y Visitantes de Montevideo, una organización orientada a la captación y gestión de eventos, congresos y ferias, el cual buscó la articulación con prestadores de servicios especializados pero que no prosperó.

En conjunto, estos organismos han configurado una arquitectura de gobernanza turística que, si bien ha enfrentado desafíos de sostenibilidad institucional y financiera, ha permitido sentar bases para una planificación más integrada, con espacios de participación multiactor, visión estratégica compartida y mayor capacidad de gestión frente a un mercado turístico cada vez más competitivo.

A nivel de gestión pública, el crecimiento del turismo y su impacto en la estructura socioeconómica del departamento implicó una ampliación y redefinición de las funciones de la División Turismo de la Intendencia de Montevideo. Este proceso se tradujo en la incorporación gradual de competencias vinculadas a la gestión estratégica del sector, reflejándose en el cambio de área de referencia, al pasar, en el año 2005, de la Dirección de Cultura a la Dirección de Desarrollo Económico, con el objetivo de fortalecer la planificación, coordinación y promoción de la actividad turística como instrumento de desarrollo local.

2.5.5. Inicios de la apuesta por modelos de DTI en la ciudad

Durante el período 2015-2020, Montevideo inició la implementación de algunas innovaciones tecnológicas y mejoras en la gestión urbana, sentando las bases para una transformación progresiva de la administración pública departamental. Este proceso se consolidó en la gestión 2020-2025 a través de un conjunto de estrategias integrales tendientes a mejorar la calidad de vida de los habitantes y que involucraron a múltiples sectores de la comuna. El objetivo fue incrementar la eficiencia de los servicios públicos, ampliar la participación ciudadana y fortalecer la sostenibilidad urbana. Si bien no se contó con un documento rector único, la Intendencia de Montevideo avanzó en la definición de políticas tecnológicas y ambientales, orientadas a optimizar la toma de decisiones y a elevar la calidad de vida de la población.

⁹ <https://www.descubrimontevideo.uy/asociacion-turistica-de-montevideo>

En el marco de este proceso, en 2020, Montevideo fue distinguida como Ciudad Inteligente de Iberoamérica durante el Smart City Expo LATAM Congress, reconocimiento que reflejó los avances en transformación digital impulsados por la comuna. Estas iniciativas permitieron, entre otros logros, la implementación de un plan estratégico de gestión y continuidad de servicios, garantizando su operatividad incluso durante la pandemia del virus SARS-CoV-2.

En el mismo período, y ya concibiendo a Montevideo como ciudad inteligente, se comienza a trabajar en el proceso de conversión de la ciudad en un destino turístico inteligente. Los primeros acercamientos a la temática se realizaron con el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invatur), uno de los pioneros en la aplicación del Modelo de Destinos Turísticos en los destinos de la Comunidad Valenciana.

En 2018 se elaboró el documento “Montevideo: de ciudad turística a destino turístico inteligente (2018-2022)”¹⁰, cuya propuesta central se basa en el concepto de Destino Turístico Inteligente (DTI). El enfoque inicial resaltó las oportunidades que brindan las tecnologías de la información y la comunicación para optimizar la gestión turística y, de manera más amplia, la administración del desarrollo territorial, promoviendo un modelo de gobernanza innovador que difiere de las prácticas tradicionales.

Es importante subrayar que, en el marco conceptual actual de los DTI, la atención ha trascendido el enfoque exclusivamente tecnológico, adoptando un modelo integral orientado a la sostenibilidad, que considera dimensiones sociales, ambientales y económicas de la actividad turística.

La estrategia se organizó en cuatro ámbitos principales, que permitieron definir líneas de acción sobre las cuales se articularon proyectos y medidas concretas. Aunque no todas las iniciativas fueron implementadas durante el período, el documento estableció una hoja de ruta clara para la transformación del turismo convencional hacia un modelo inteligente, proporcionando los lineamientos metodológicos y estratégicos para su desarrollo futuro.

En 2020 hubo cambio de gobierno departamental mientras la pandemia del virus SARS-CoV-2 exigía la paralización de la actividad turística en la mayor parte de los destinos.

En 2022, iniciando un proceso de reapertura, la capital fue seleccionada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para recibir asistencia técnica en el marco del

¹⁰ <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/estrategia-2022-correctada1.pdf>

programa Turismo Futuro. Esta iniciativa buscaba contribuir a la competitividad y sostenibilidad del sector turístico de América Latina y el Caribe mediante la adopción de tecnologías digitales y emergentes, y fue un impulso para que Montevideo profundizara en una de las dimensiones del modelo DTI.

En febrero de 2023, la Intendencia de Montevideo firmó un convenio con la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR), organismo dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, para implementar una nueva forma de gestión turística.

A lo largo de este proceso se analizaron los datos disponibles en relación con los ejes estratégicos, se realizaron entrevistas con responsables de distintas áreas de la Intendencia de Montevideo y con referentes de organismos públicos y privados vinculados al sector, y se elaboró una hoja de ruta para la implementación de mejoras. Con la puesta en marcha de los nuevos proyectos, se alcanzaron resultados que transformaron significativamente la concepción del turismo. Como reconocimiento a este avance, en julio de 2023 Montevideo fue distinguido por Segittur como Destino Turístico Inteligente adherido, convirtiéndose en la quinta ciudad de América Latina en obtener dicha acreditación.

Meses antes, Montevideo se adhirió a la Red Iberoamericana de DTI como miembro titular, buscando fortalecer sus capacidades de planificación y gestión mediante el intercambio de conocimientos, la cooperación técnica y la incorporación de buenas prácticas de otros destinos que estaban implementando algún tipo de metodología asociada al DTI.

Buscando visibilizar el proceso iniciado y conscientes de que se trataba de un modelo que requeriría la apropiación de toda la cadena de valor del turismo, la Intendencia de Montevideo junto con la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Udelar y la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo, con respaldo de Segittur, la Red Iberoamericana de DTI, el Instituto Ciudades del Futuro, la Asociación Turística de Montevideo y la Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay, organizaron el Seminario Internacional Turismo 360, en julio de 2023, el cual sentó las bases para la realización de la primera feria internacional de destinos turísticos inteligentes de Uruguay, Turismo 360, la cual tuvo su segunda edición en 2025.

Esa primera experiencia conjunta con la Licenciatura en Turismo dio paso a la suscripción de un convenio entre la Intendencia de Montevideo y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación orientado a fortalecer la inserción del turismo en la

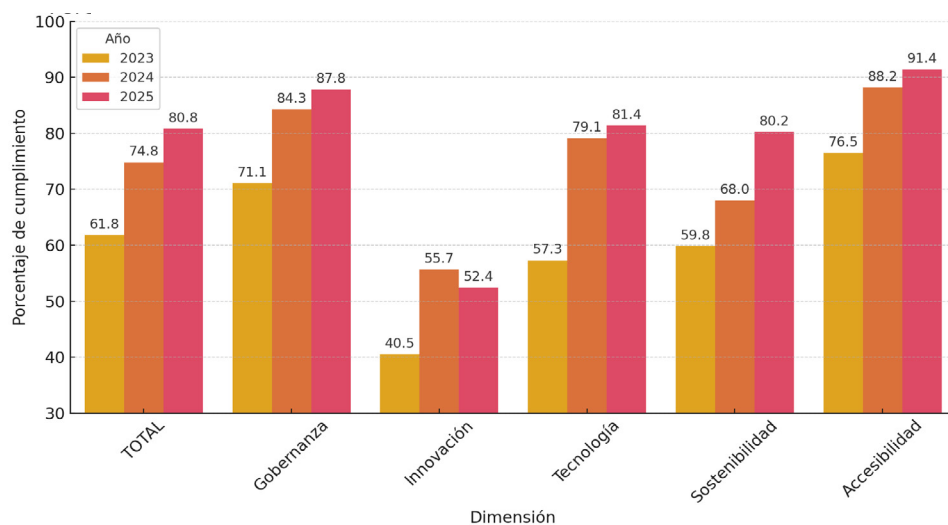
escala municipal y con el propósito de elaborar el Plan Departamental de Turismo. De esa manera, desde 2023 se generó un proceso de articulación entre los saberes académicos con los procesos de planificación territorial y la participación social, promoviendo una estrategia de desarrollo turístico descentralizado que reconoce el rol de los municipios como actores clave en la consolidación del modelo de Destino Turístico Inteligente.

En marzo de 2025, el destino reafirmó su liderazgo en turismo inteligente, sostenible e inclusivo en América Latina al ser premiado por segundo año consecutivo como Destino Turístico Inteligente del año, un galardón otorgado por la Red Iberoamericana de DTI.

El proceso de trabajo continuó en base a las recomendaciones de Segittur, a las prioridades definidas por la División Turismo y al trabajo realizado con los 8 municipios, alcanzando la distinción como Destino Turístico Inteligente, en mayo de 2025, al superar el 80% de cumplimiento de los indicadores establecidos por el modelo. Con este resultado, se convirtió en el decimosegundo destino a nivel mundial en alcanzar los estándares de la metodología desarrollada por Segittur.

Figura 1.

Porcentaje de cumplimiento por dimensión del modelo DTI – Montevideo (2023–2025).



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la División de Turismo (2025).

2.5.6. Planificación turística de Montevideo: PDT (H2035) y planes municipales

Como ya fue mencionado en el apartado anterior, en 2023 la IM firmó un convenio con la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad de la República, a través de la Licenciatura en Turismo. El cometido principal fue apoyar a la División Turismo de la intendencia en la elaboración y puesta en funcionamiento del Plan Departamental de Turismo para Montevideo (PDT). Las actividades comenzaron el 1° de diciembre del mismo año. En ese contexto se conformó un equipo de tres docentes y nueve estudiantes avanzados de la licenciatura que llevaron y llevan a cabo pasantías en cada uno de los ocho municipios de Montevideo, así como también en la oficina de la División Turismo.

El equipo docente tuvo a su cargo la elaboración y redacción del PDT, así como la organización de instancias de diálogo en las que participaron representantes de los municipios y demás actores que conforman el sector turístico. Este grupo también ha coordinado y acompañado hasta el presente las actividades del grupo de pasantes a nivel de municipios junto con la División Turismo.

Puede señalarse además que para la elaboración del plan se desarrolló una metodología sin precedentes en lo local, que implicó un trabajo participativo a nivel de territorio involucrando diversos actores del sector turístico, de la administración pública y de la ciudadanía civil. El proceso de elaboración del plan, incluyendo sus instancias aprobatorias, duró gran parte del año 2024.

Finalmente, el Plan Departamental de Turismo con horizonte 2035¹¹ fue aprobado por el Consejo Departamental de Turismo a fines de 2024 y lanzado en enero de 2025; su objetivo general es sentar las bases para un desarrollo turístico ordenado y sostenible para Montevideo, en lo económico, social y ambiental, que apunte a garantizar los derechos de la ciudadanía, sujeto del plan. Sin duda alguna que el PDT opera como eje estructurador del proceso de planificación y gestión de la actividad turística a nivel de Montevideo.

El plan se estructura según el modelo de DTI, organizándose en los cinco ejes ya conocidos (gobernanza, tecnología, innovación, accesibilidad, sostenibilidad) a los cuales se le agregó un sexto eje relativo a la democratización en el acceso al ocio y al turismo, por considerarlo relevante en el contexto montevideano.

11 <https://www.descubrimontevideo.uy/plan-departamental-de-montevideo>

Durante 2025 todo el equipo se ha abocado a la implementación y puesta en marcha del PDT, coordinando acciones tanto a nivel departamental como a nivel de municipios.

Como ya fue mencionado, Montevideo presenta una compleja estructura administrativa descentralizada, organizada en ocho municipios que a su vez integran varios centros comunales zonales donde operan diversas comisiones temáticas (ver Figura 2). Esta configuración evidencia una importante capilaridad de gobierno, gestión y participación ciudadana que engloba los tres niveles de gobierno. Si bien el PDT es de alcance departamental, su elaboración implicó tomar en cuenta las diversas realidades de cada uno de los ocho municipios.

Paralelamente, en el plan se explicita la intención de que cada municipio, dentro de su autonomía, planifique y gestione la actividad turística en su territorio. En virtud de lo anterior, en la primera mitad de 2025 desde la División Turismo y el equipo de trabajo se impulsó la elaboración de planes municipales de turismo, que a su vez dialogan con el PDT. Dicha elaboración estuvo a cargo de funcionarias y funcionarios municipales apoyados por pasantes del equipo y acompañados por el equipo técnico y la División Turismo.

El cometido de la elaboración de estos planes es consolidar un proceso de descentralización efectiva en donde haya sinergias tanto entre los distintos municipios como entre ellos y el segundo y primer nivel de gobierno, apostando a contemplar las especificidades y potencialidades de cada territorio, al tiempo que dialogando con las políticas turísticas generadas desde la IM o desde el MINTUR.

Correlato de lo anterior, y también como acción que figura en el PDT, es la creación de la Mesa Intermunicipal de Turismo, un órgano de gobernanza compuesto por representantes de municipios, División Turismo, MINTUR y equipo técnico de la UDELAR. El cometido es generar un ámbito de coordinación, diálogo y cooperación técnica y política en donde se contribuya a fortalecer la gobernanza territorial del turismo en Montevideo, donde se arribe a decisiones compartidas, donde se fomente la intermunicipalidad y la cooperación, y haya una coordinación en lo que refiere a la planificación de actividades de manera articulada, optimizando esfuerzos en el proceso.

Al presente, el proceso se encuentra en fase de implementación del PDT, lanzando los planes municipales y en un contexto de cambio de administración tanto en el segundo como en el tercer nivel de gobierno. Paralelamente a ello, se vienen elaborando los planes quinquenales para intendencia y municipios.

2.5.7. Sobre la implementación del modelo: fortalezas, tensiones y oportunidades

La implementación del modelo de DTI en Montevideo permitió elaborar un Plan Departamental de Turismo con amplia participación de distintos actores, construido a partir de un diagnóstico territorial que combinó instancias presenciales de intercambio, sistematización de antecedentes y análisis documental. Se realizaron talleres en todos los municipios, con la participación de actores vinculados al turismo y a la vida barrial, y se impulsaron instancias de devolución y ajuste de los contenidos preliminares.

Durante el proceso, se observó una resignificación del turismo como práctica posible en diversos territorios de Montevideo, más allá de los circuitos tradicionales asociados al centro histórico o la zona costera. Esto permitió visibilizar iniciativas, memorias y potencialidades que suelen quedar fuera de la narrativa turística hegemónica, y tensionar visiones centradas exclusivamente en la atracción de visitantes o el desarrollo económico. Así, se consolidó una mirada más situada del turismo como herramienta para el derecho a la ciudad y la valorización de los saberes locales.

El modelo DTI fue presentado desde el inicio como un horizonte orientador de la planificación. Muchas personas con las que se dialogó percibieron el modelo como centrado en la tecnología, debido a su denominación y origen vinculado a herramientas digitales. Si bien actualmente contempla dimensiones de gobernanza, sostenibilidad y experiencia turística, esta percepción puede generar tensiones en contextos marcados por desigualdades sociales y carencias básicas, donde las prioridades de la población están más relacionadas con el acceso al ocio, la mejora de servicios públicos o la generación de empleo. La experiencia mostró que, para que el modelo sea relevante, es necesario clarificar su alcance y vincularlo explícitamente a objetivos sociales e inclusivos.

La participación de estudiantes pasantes en los municipios permitió articular teoría y práctica en torno al modelo DTI, fortaleciendo su formación académica y aportando directamente al desarrollo del proceso, a la vez que permitió observar los desafíos de coordinación y gestión de un modelo que involucra múltiples niveles y áreas de gobierno.

El seguimiento del desempeño global del destino requiere articular competencias, recursos y responsabilidades distribuidos entre distintos niveles de gobierno y áreas de la Intendencia, lo que plantea tensiones y desafíos para la planificación integrada. Aplicar la metodología a los diferentes municipios de Montevideo permitiría identificar heterogeneidades internas, fortalezas y debilidades de cada territorio, y proyectar

estrategias que reduzcan brechas y potencien tanto a los municipios como al conjunto del departamento como DTI, consolidando un modelo más participativo y adaptado a las particularidades locales.

2.5.8. Perspectivas a futuro

La implementación del modelo de Destinos Turísticos Inteligentes en América Latina, si bien se presenta atractiva por su complejidad y alcance, enfrenta un conjunto de desafíos estructurales que condicionan su consolidación y permanencia, y -dependiendo del destino-, afectarán más o menos en cada una de las etapas.

En el caso de Montevideo, uno de los desafíos radica en mantener la capacidad institucional y los modelos de gobernanza más allá de los cambios de administraciones públicas. La articulación de las políticas multiactor que integren al sector privado, la Academia y la ciudadanía en torno a objetivos comunes requiere ejercicio, ensayo, error, evaluación, readecuación permanente y presupuesto.

Además, persisten limitaciones en la formación técnica y en el capital humano especializado en gestión de destinos turísticos inteligentes integrados a los equipos técnicos permanentes, lo que de alguna manera limita la posibilidad de implementar modelos de gobernanza que trasciendan los períodos de administración política. Con estas consideraciones, es menester continuar con la alianza formalizada con la Licenciatura de Turismo de la Universidad de la República y generar planes de acción claros y eficientes que permitan implementar acciones planificadas e integradas en el territorio, tendiendo a consolidar los procesos de descentralización.

En paralelo, emerge la necesidad de fortalecer la gestión de datos y los análisis de información y evidencia, frente a una falta de sistemas integrados de información turística que combinen estadísticas de movilidad, gasto, satisfacción del visitante y percepción ciudadana, además de estudios prospectivos. Más allá de los esfuerzos que se han hecho por obtener información de mayor y mejor calidad, aun no es posible medir impactos de manera rigurosa, obstaculizando la toma de decisiones estratégicas y limitando la posibilidad de hacer visible el papel del turismo en las economías locales, inclusive para obtener presupuestos públicos tanto nacionales como departamentales más adecuados al derrame que esta actividad económica puede generar.

Por otra parte, tras haber alcanzado un elevado nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos por el Modelo DTI de Segittur, el nuevo desafío consiste en consolidar una mayor apropiación por parte del sector empresarial turístico. Esto implica

promover su participación activa en los procesos de innovación, sostenibilidad y digitalización, de modo que la transformación hacia un destino inteligente no quede circunscripta a la gestión pública, sino que se traduzca en ventajas competitivas para las empresas, mejoras en la experiencia del visitante y un impacto positivo en el desarrollo local.

2.5.9. Consideraciones finales

La experiencia en territorio evidenció que la percepción de la ciudadanía y de los actores locales es clave. Aunque el modelo DTI no se limita a la tecnología, el término “inteligente” y su origen vinculado a herramientas digitales generan la impresión de un enfoque tecnocrático. En contextos marcados por desigualdades sociales y carencias básicas, esta percepción tensiona con las prioridades reales de la población, como la accesibilidad al ocio, la mejora de servicios públicos o la generación de empleo. Esto deja en evidencia la necesidad de metodologías participativas e integradoras, que vinculen los objetivos del DTI con metas sociales e inclusivas, asegurando que la innovación funcione como medio para responder a demandas concretas y no como un fin en sí misma.

La aplicación del modelo DTI en Montevideo ha demostrado que gestionar un destino inteligente en un contexto urbano complejo requiere articular múltiples niveles de gobierno, áreas de la Intendencia y actores locales. La heterogeneidad territorial y la diversidad de competencias implican que los indicadores, aunque estandarizados, deben ser interpretados considerando estas interdependencias.

El trabajo en los municipios abrió un proceso participativo y permitió que pasantes se formaran en la teoría y la práctica del modelo DTI, generando un aprendizaje aplicado en territorio. Sin embargo, los desafíos son significativos: sostener la participación en el tiempo, dotar de recursos suficientes a los municipios, asegurar una articulación efectiva entre actores y evitar que el DTI se convierta en un rótulo atractivo pero vacío de transformaciones estructurales.

Los municipios, tienen un rol clave en la promoción de un turismo más justo y accesible, pero requieren recursos, formación y acompañamiento técnico para desempeñar ese rol de forma efectiva. En este proceso, la articulación entre los actores municipales, los centros comunales y los consejos vecinales es fundamental, ya que facilita que la planificación turística integre las visiones, conocimientos y necesidades de los actores locales.

Referencias bibliográficas

- Campodónico, R. (2018). *Entre la política y el discurso: Uruguay turístico (1960 - 1986)*. Montevideo: Ediciones universitarias.
- Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social. (2023). Monitor de actividad turística. Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social. https://ceres.uy/admin/uploads/slides/archivo_1695738690.pdf
- Da Cunha, N. et al. (2012). *Visite Uruguay: del balneario al país turístico 1930-1955*, EBO, Montevideo.
- Instituto Nacional de Estadística. (2025a, 9 de mayo). *Estimación de la pobreza por el método del ingreso. Año 2024 [Informe técnico]*. <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/estimacion-pobreza-metodo-del-ingreso-ano-2024>
- Instituto Nacional de Estadística. (2025b, 6 de febrero). *Informalidad y subutilización de la fuerza de trabajo 2024 [Informe técnico]*. <https://www5.ine.gub.uy/documents/Demograf%C3%ADayEESS/HTML/ECH/Informalidad/Informe%20informalidad%20y%20subutilizacion%202024.html>
- Intendencia de Montevideo. (23 de junio de 2022). Turismo. Intendencia de Montevideo. <https://montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/turismo>
- Intendencia de Montevideo. (2025). Plan Departamental de Turismo H2035.
- Intendencia de Montevideo – División Turismo. (2025). *Empleo turístico en Montevideo 2024*. <https://www.descubrimontevideo.uy/sites/default/files/2025-06/Empleo-en-Montevideo-2024.html>
- Intendencia de Montevideo – División Turismo. (2025). *Observatorio Turístico de Montevideo*. <https://www.descubrimontevideo.uy/macrodatos/>
- Ministerio de Turismo. (2019). Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030. Ministerio de Turismo. Recuperado de https://www.gub.uy/ministerio-turismo/sites/ministerio-turismo/files/documentos/publicaciones/min_lib_Plan2030_WEB-10MB_abr2019_2.pdf
- Ministerio de Turismo. (2024). *Estadísticas de turismo interno en Montevideo*. Observatorio Turístico. <https://turismo.gub.uy/observatorio/>
- Ministerio de Turismo. (2024). *Estadísticas de turismo receptivo*. <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/datos-y-estadisticas/datos/turismo-receptivo-2024>

Poder Legislativo de la República Oriental del Uruguay. (2009). *Ley de descentralización política y participación ciudadana N° 18.567, de 13 de setiembre de 2009. Publicada en Diario Oficial, 15 de setiembre de 2009.*

Poder Legislativo de la República Oriental del Uruguay. (2014, 28 de agosto). Ley N.º 19.253: Regulación de la actividad turística. *Publicado en el Diario Oficial.*

Quintana, C. (2018). *Uruguay. De la política de desarrollo turístico al desarrollo de la política turística (1986 - 2010)*. CSIC. Universidad de la República. Biblioteca Plural. Montevideo, Uruguay.

2.6. Perú: Sostenibilidad cultural como base para la transformación digital del turismo

Elma Valdivia-Ramirez

Universidad Ricardo Palma, Perú.

Mónica Regalado Chamorro

Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.

María del Pilar Sánchez Condori

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Perú.

Miguel Armesto-Céspedes

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

2.6.1. Introducción

El hablar de un DTI, en referirse a un concepto asociado a la adecuada gestión del destino a través de las TICs, no obstante, a pesar de que los municipios y autoridades locales entienden la relevancia de su aplicación a mediano y largo plazo, la limitada estructura gubernamental (marco normativo) e información ordenada sobre su aplicación se convierten en las principales barreras (Gomes et al., 2017). Este modelo y concepto para entender el turismo como son los DTI deben tomar en consideración las brechas socio-culturales, económicas y tecnológicas, por ello los retos a corto y mediano plazo deben ser afrontados de manera conjunta, sistemática y transdisciplinaria (González, 2019).

La gestión territorial como parte del sistema turístico incluyendo los recursos, atractivos, productos y ofertas requiere del uso de las TICs, sin embargo, no debe ser entendida como una propuesta rígida, las particularidades de cada región deben ser tomadas en cuenta para generar una mejor calidad de vida de los pobladores locales y una mejor experiencia en los turistas en un marco sostenible (Font, 2021). Desde la experiencia del turista, la autonomía y libertad para tomar decisiones respecto a la información y condiciones para recibirla del lugar en el que se encuentra es lo que espera encontrar para aprovechar al máximo lo que la ciudad ofrece generando una reacción positiva que se reflejará en las redes (Corrêa & De Sevilha, 2023; Gomes et al., 2025), es decir, tener una experiencia singular, viendo la ciudad visitada como una “ciudad viva” (Morela & Barros, 2024) dentro de un entorno seguro y confiable (Mendes Filho et al., 2022).

Las evidencias demuestran que no es un camino sencillo, lograrlo en la mayor medida de lo posible implica tiempo, disposición y acciones concretas para usar de manera apropiada la tecnología, presentando innovaciones que sean lo más accesibles posible (Freitas & Mendes, 2020). En cuanto a la accesibilidad virtual, el hecho de brindar información sobre el destino para generar interacción debe tomar en consideración diversos elementos como el o los idiomas, conectividad y la facilidad de sus transiciones son necesarias para demostrar su utilidad y cimentar las estructuras de los DTI (Lüders & Torres, 2021; Lojano et al., 2023). Queda claro, además que durante el proceso y posterior a la implementación, es necesario el monitoreo y seguimiento a través de indicadores claros posibilitando así la toma de decisiones según resultados preliminares (Verduzco & Cornejo, 2023).

Por ello, el rol del Estado es relevante, a través de políticas que amparen y sostengan el desarrollo y consolidación de los DTI (Cruz & D., 2020; García & Fernández, 2020), y participando de forma activa, reforzando la gobernanza para que los actores interactúen y estructuras necesarias en pro de la propuesta (Verduzco & Cornejo, 2023; Kosossy et al., 2022; Félix et al., 2021; Molina et al., 2022; Lojano et al., 2023).

Para entender el turismo bajo este nuevo modelo, en Perú se empezó a implementar en el año 2021 cuando dentro de un proyecto marco con España, se suscribe un compromiso para gestionar el Programa de DTI. Para el año 2025, la segunda ciudad más importante del país ha sido reconocida como el primer DTI Adherido por la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR S.A.M.P.). Y es en este contexto, en el que se presenta el análisis de la entrevista a la Sub Gerente de Turismo y Relaciones Exteriores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, quien fue parte de todo este proceso. Las respuestas obtenidas se han sistematizado en función a tres ejes: los retos iniciales, durante el proceso, lecciones aprendidas y sugerencias.

En cuanto a los retos iniciales, la gobernanza como espacio de diálogo entre los actores fue uno de los más complejos, la desarticulación de esta debió abordarse para poder desarrollar la propuesta debido a la importancia que deben tener la participación activa de los agentes involucrados “la gobernanza que es un desafío más en nuestro país porque es parte de nuestra idiosincrasia” (Comunicación personal, 2025). A ello se unen otros elementos: primero, la visibilización de los otros sectores, porque es importante tener presente que debe haber sinergia entre los diversos sectores, es una propuesta multisectorial. Segundo, romper ciertos “mitos”, los DTI no solo están asociados a temas tecnológicos, hay un trasfondo mayor, la accesibilidad en todas sus formas

es un pilar en la propuesta. Tercero, el poco hábito por sistematizar y monitorear de forma correcta sin temor a identificar errores. Y cuarto, el reducido presupuesto.

Respecto a la implementación (el proceso), tuvo que llevarse a cabo una adaptación sobre todo en la accesibilidad física, y ello debido a las acciones de la sociedad civil y empresas que ya se estaban ejecutando, lo que implicó una coordinación “Arequipa tiene varios atractivos privados, no podemos moverlos pero si podemos crear, implementar, pero hay una cosa que tenemos los peruanos: la capacidad de crear cosas que se hacen en países europeos y aplicarlas para Arequipa y para Perú” (Comunicación personal, 2025). Por otro lado, el proceso de sensibilización a los funcionarios se llevó a cabo de manera virtual, lo que ha implicado una reconsideración.

Entre las recomendaciones, es necesario organizar una mesa de trabajo interna que lidere en función a la hoja de ruta establecida para poder medir y monitorear de manera correcta. Por otro lado, el proceso de sensibilización a los funcionarios debe potenciarse y darse de una manera más vivencial para lograr un mayor impacto. Y, para terminar, la gobernanza, considerada esencial para poder lograrlo, entendiéndose como un espacio de concertación y diálogo entre los diversos actores involucrados: autoridades, sociedad civil y empresa privada en el que el representante del Estado debe asegurar las condiciones adecuadas para que se dé de la mejor manera en pro de objetivos comunes (Valdivia & Armesto-Céspedes, 2023). Es en este marco de análisis que el presente capítulo tiene como objetivo analizar el DTI como un nuevo modelo integrado en su implementación inicial dentro del territorio peruano. Para lograrlo, se ha enmarcado el método dentro de un enfoque cualitativo, donde el análisis de contenido de los documentos de gestión y entrevista a la representante del destino piloto le dan soporte al texto presentado.

2.6.2. Características del país

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2024), Perú cuenta con 33.2 millones de habitantes, presentando un crecimiento anual de 1.3% en comparación al 2022. Su distribución y estructura poblacional es diversa, hay una mayor concentración en las áreas urbanas. Y dependiendo de las características y condiciones geográficas, se aprecia una diferencia significativa: la costa que cuenta con infraestructura y con el centro político, económico y servicios, alberga a 15.8 millones de personas que representan al 47.6% del total. Sin embargo, solo en Lima Metropolitana se concentra el 30% de la población, es decir, el 63.2%. La sierra, región que desarrolla principalmente actividades mineras y agrícolas el 29.5% (9.8 millones) distribuidos en

áreas rurales. Y la selva, una región con un extenso territorio y gran biodiversidad, sin embargo, cuenta con limitada infraestructura y servicios básicos, presenta una menor densidad poblacional, contando con el 22.9% (7.6 millones) (Tabla 1).

Tabla 1.

Población y densidad vs. región.

Región	Población (millones)	%	Densidad
Costa	15.8	47.6	90 habitantes/km ²
Sierra	9.8	29.5	20 habitantes/km ²
Selva	7.6	22.9	10 habitantes/km ²

Nota: Adaptado de (Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI), 2024a) (INEI, 2024) tomo 1 y 2.

Respecto al acceso a servicios básicos, el 90% de las áreas urbanas cuentan con saneamiento frente al 60% de las áreas rurales, en cuanto al acceso al agua potable, el 88% y 55% respectivamente. El PBI nacional es de \$245,000 millones de dólares (aprox.), en el 2023 mostrando un crecimiento de 2.4% en comparación al 2022. En cuanto a los sectores económicos, el de servicios es considerado el principal con una participación el PBI del 58.2%, seguido de la minería e industria (exportaciones) con el 22.4% y el sector agropecuario con un 19.4% (Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI, 2024b)).

Considerando la desaceleración económica mundial en el 2024, el MEF (2024) consideró un crecimiento de 3.1%, mostrando una recuperación de la contracción presentada en el 2023 de -0.6%, ello debido al aumento de las exportaciones, consumo interno e inversión privada. Como país, se plantea un escenario de recuperación en términos moderados. Conllevando a valorar un crecimiento anual del 3% aproximadamente. Dicha cifra proyectada se respalda por el continuo proceso de inversión en infraestructura y nuevos proyectos mineros, aumento y posicionamiento de la exportación de servicios teniendo como pilar la actividad turística generando mayor confianza en los diversos agentes económicos. La política monetaria y fiscal ha sido capaz de controlar la inflación, y de mantener estable la deuda pública, la cual es considerada aceptable dentro de la región.

Al analizar la actividad turística, es necesario tener en consideración el periodo pandémico, puesto que, debido al confinamiento y restricciones, el turismo fue uno de los sectores que mayor impacto negativo tuvo, y su proceso de recuperación se ha dado de manera paulatina sin llegar a alcanzar los datos previos a ella.

Es a partir del año 2022, que se ha podido ver una recuperación en el sector, para el 2023-2024 el trabajo conjunto entre los diversos actores involucrados ha generado un incremento significativo, lo que lleva a tener proyecciones durante este 2025 en comparación al periodo pre pandémico.

Tabla 2.

Llegada según tipo vs. año.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Llegada turistas internacionales	4 419 430	4 371 787	896 523	444 331	2 009 275	2 524 658	3 256 693
Llegada de excursionistas internacionales	965 228	903 479	222 322	0	269 204	653 558	736 945
Llegada de visitantes internacionales	5 384 658	5 275 266	1 118 845	444 331	2 278 479	3 178 216	3 993 638

Nota: Adaptado de MINCETUR (2025).

Entre los principales mercados emisores se puede ver que Estados Unidos y Europa, son las regiones que mayor cantidad de turistas nos han aportado. Respecto a nuestra región, Chile, Colombia, Brasil y Argentina, son los que debido a la cercanía y facilidades los que han mostrado una preferencia hacia Perú, aportando a la recuperación del sector. Y como un mercado nuevo, Asia y Oceanía, ha ido presentado un incipiente crecimiento el cual, con los acuerdos comerciales y políticas internacionales, se consolide a mediano plazo.

Tabla 3.

Llegada de turistas internacionales según país de residencia vs. año.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
América del Sur	2 627 253	2 491 299	549 372	119 774	937 110	1 359 344	1 678 963
América del Norte	831 534	880 295	169 530	209 162	581 855	613 365	782 679

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
América Central	79 189	89 612	14 623	11 589	59 076	68 156	88 742
Europa	653 020	680 777	118 998	93 272	370 917	375 241	539 815
Asia	174 609	173 956	35 698	9 258	46 461	84 857	129 219
Oceanía	47 368	48 970	7 168	715	11 081	20 429	32 077
Asia	5 048	5 305	734	362	1 971	2 463	3 899
Resto del Mundo	1 409	1 573	400	199	804	803	1 299

Nota: Adaptado de MINCETUR (2025).

Tabla 4.

Ingreso de divisas generados por el turismo (millones de dólares) vs. año.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Millones de dólares	4 505	4 703	1 002	1 042	2 938	3 677	4 719

Nota: Adaptado de MINCETUR (2025).

El número de establecimientos de hospedaje a nivel nacional es de 28017, siendo el top cinco de las regiones con mayor participación es: Lima con el 27.6% (7752), Cuzco con 8.12%), Arequipa con 5.87% (1646), Junín con 5.75% (1612) y La Libertad con 4.64% (1301) (MINCETUR, 2025). Internamente, la dinámica turística se ha orientado a las regiones de Lima, Arequipa, Cuzco y a las áreas de playa del norte (Piura).

2.6.3. Estructura gubernamental del turismo

En el Perú el ente rector del sector turístico es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo que a través del Viceministerio de Turismo rige las estrategias y acciones para mejorar la actividad turística fortaleciendo el sector y promoviendo la participación de actores públicos y privados, con el fin de posicionar al Perú como destino turístico competitivo a nivel nacional e internacional.

El sector turismo peruano cuenta con organismos públicos descentralizados como: el Centro de Formación en Turismo CENFOTUR, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERU y la Unidad Ejecutora de Inversión en Comercio Exterior y Turismo.

Por su parte, el Viceministerio de Turismo, está compuesto por cinco direcciones generales (D.G.) de: Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, Políticas de Desarrollo Turístico, Artesanía, Estrategia Turística, Investigación y Análisis de Información sobre Turismo y Artesanía y a su vez, cada dirección general tiene bajo su cargo órganos de línea. Precisamente, la dirección general de Estrategia Turística cuenta con la Dirección de Innovación de la Oferta Turística, en la cual, se lidera la iniciativa destinos turísticos inteligentes.

Figura 1.

Organigrama del sector turístico peruano.



Nota: Extraído de www.gob.pe

2.6.4. Adopción del modelo DTI en Perú

A continuación, se presenta una cronología de los momentos más relevantes desde el inicio hasta la actualidad:

El Memorando de Entendimiento (MOU) entre España y Perú fue firmado durante la Feria Internacional de Turismo FITUR 2021. Este acuerdo tiene como objetivo desarrollar el Programa de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) en el país. Este primer paso marcó el inicio de la colaboración internacional para implementar la metodología DTI en Perú (MINCETUR, 2021).

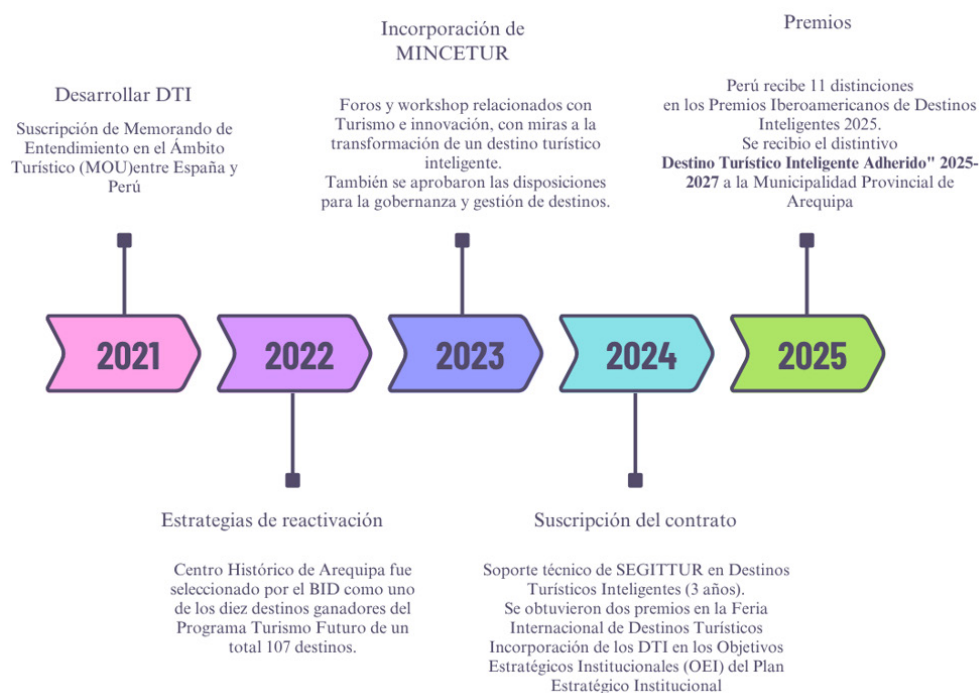
En 2022, se aprobó la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2025, que incluye el objetivo específico de fortalecer e impulsar la oferta de productos turísticos,

con una clara acción enfocada en la promoción de los DTI. Este plan busca la transferencia tecnológica en la cadena de valor del turismo a través del desarrollo de los DTI (MINCETUR, 2022). Además, el Centro Histórico de Arequipa fue seleccionado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como uno de los diez destinos ganadores del Programa Turismo Futuro de un total 107 destinos, lo que implicó un importante reconocimiento para el país en el ámbito del turismo inteligente (BID, 2022).

En 2023, el Foro Internacional Virtual “Turismo 4.0: Hacia la transformación de un destino turístico inteligente” fue organizado como parte de los compromisos del Grupo de Trabajo de Turismo de la Alianza del Pacífico (MINCETUR, 2023). También, Perú se incorporó como miembro de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes, consolidando su presencia en la región con el objetivo de continuar con el desarrollo del modelo DTI (MINCETUR, 2023).

Figura 2

Línea de tiempo del DTI en Perú.



Fuente: Elaboración propia.

Perú destacó en los Premios Iberoamericanos de Destinos Turísticos Inteligentes 2024 al recibir premios por los proyectos “Turismo para Todos” y el “Reglamento de Gestión Ambiental del Sector Turismo” (MINCETUR, 2024). A finales de año, MINCETUR firmó un contrato con SEGITTUR para recibir soporte técnico en la implementación de la metodología de DTI en tres destinos pilotos por un período de tres años, marcando un hito importante en la implementación de DTI a nivel nacional (SEGITTUR, 2024).

En 2025, Perú se destacó con 11 distinciones en la 2da edición de los Premios Iberoamericanos de DTI. Además, Arequipa fue reconocida como el primer destino turístico inteligente adherido en Perú, alcanzando un puntaje superior al 20% en los cinco ejes estratégicos de la metodología DTI (MINCETUR, 2025). La Figura 2 sintetiza los momentos claves desde el 2021 hasta la actualidad.

2.6.5. Política pública para Inteligencia Turística

Actualmente desde MINCETUR, se viene planteando una propuesta para la Política Nacional Multisectorial de Turismo en Perú. Sin embargo, el modelo de los DTI ha sido respaldado por normativas y políticas específicas, como la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2020-2025, que promueve la transferencia tecnológica y el desarrollo de los DTI. Además, la RM 285-2023-MINCETUR establece disposiciones para la gobernanza y gestión de destinos turísticos.

Un avance significativo en este contexto es la reciente inclusión de la iniciativa de los DTI en los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) 5 del sector turismo. Esta acción busca incrementar la oferta turística del Perú a través de la diversificación, consolidación e innovación de los productos turísticos. Los DTI se han definido como la Acción Estratégica Institucional (AEI) 05.06 dentro del Plan Estratégico Institucional (PEI), aprobado mediante la Resolución Ministerial N° 375-2024-MINCETUR. Este plan tiene un horizonte de acción hasta 2030 y está alineado con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) 2050, la Política General de Gobierno (PGG) y el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del sector Comercio Exterior y Turismo, lo que asegura la continuidad y relevancia de los DTI como estrategia clave a largo plazo.

Pero en el caso de las inversiones en turismo se tiene como referentes los Lineamientos Generales para el Desarrollo de Inversiones en Turismo, que proporciona una guía integral para impulsar la inversión en este sector (MINCETUR, 2024). Así como Tourism Doing Business, Invirtiendo en Perú documento elaborado por la ONU Turismo en colaboración con CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe resalta

los avances en la economía peruana, así como los logros en la recuperación postpandemia (ONU Turismo, 2024).

Estos documentos de gestión reflejan el dinamismo y la resiliencia del sector turístico peruano, así como las políticas que facilitan el acceso a inversores privados, lo que fortalece la confianza en las perspectivas futuras de inversión en el país.

2.6.6. Modelo de metodología DTI

Diversos países han adoptado este modelo con el objetivo de adaptar sus territorios turísticos a las nuevas demandas del mercado y los retos globales. Para la implementación de este, Perú ha adoptado como referencia principal la metodología desarrollada por la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.M.P. (SEGITTUR), entidad española pionera en el desarrollo de DTIs, la cual considera que su aplicación puede orientarse a entidades locales como municipios, comarcas, mancomunidades y ciudades autónomas, debido a que constituyen el nivel de gestión más próximo y directo en los destinos turísticos.

Actualmente, se encuentra en ejecución el proyecto “Servicios de soporte técnico para la implementación de la metodología de SEGITTUR de Destinos Turísticos Inteligentes”, con una duración prevista de tres años y considera, en una primera etapa, la priorización de tres destinos turísticos. Este proceso tiene como finalidad adaptar la metodología a la realidad institucional, digital y territorial del Perú, asegurando su pertinencia y viabilidad en el contexto nacional (SEGITTUR, 2024).

Dicho método incorpora cinco ejes fundamentales de evaluación que contemplan 261 indicadores, organizados en 97 requisitos, los cuales permiten evaluar el nivel de “inteligencia” de un destino turístico. La distribución de estos indicadores es la siguiente: Sostenibilidad, con 38 requisitos y 116 indicadores; Gobernanza, con 12 requisitos y 26 indicadores; Tecnología, con 21 requisitos y 62 indicadores; Accesibilidad, con 17 requisitos y 43 indicadores; e Innovación, con 9 requisitos y 14 indicadores. A ello, es necesario mencionar que la metodología DTI se ha enriquecido con requisitos extraídos de diversas recomendaciones y manuales especializados, seleccionando aquellos aspectos más relevantes en relación con los ejes mencionados.

Respecto a la implementación del Modelo de Gestión, esta se divide en dos ciclos y cuatro fases. El primer ciclo enfocado adhesión al modelo, que trabaja las primeras fases: la incorporación del destino a la RedDTI (Fase 1) y el diagnóstico en función a cinco ejes de trabajo: gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad que es observado

y validado por SEGITTUR (fase 2). Y el segundo ciclo que se vincula con la monitorización a través de la ejecución y seguimiento de acciones DTI (fase 3) y la renovación (fase 4).

Dicho proceso en términos óptimos permite obtener la distinción DTI, y para lograrlo, el destino debe alcanzar el 80% de cumplimiento de indicadores y requisitos, sin embargo, en la primera evaluación si superan el 20% de cumplimiento pueden adquirir la denominación de Destino Turístico Inteligente Adherido (SEGITTUR, 2024).

En Perú, el proceso piloto para implementar el modelo DTI se viene aplicando en la ciudad de Arequipa (Ciudad fundada en 1940 localizada a 1000 km al sur de Lima la capital) en la que se ha completado la Fase I y Fase II. En la primera fase, se establecieron las bases conceptuales y operativas del modelo mediante actividades como asesoría técnica, elaboración metodológica, capacitaciones, visitas al territorio y encuentros técnicos. En la segunda fase se realizó un diagnóstico integral del destino bajo los cinco ejes estratégicos del modelo DTI. Esta etapa se apoya en reuniones virtuales, coordinación con actores locales y la sistematización de datos a través de la plataforma GESTDTI. Entre los principales productos esperados se encuentran un diagnóstico completo, un plan de acción y un instrumento estandarizado de evaluación.

Cabe mencionar que, para la fase del diagnóstico, se usó el Sistema de Inteligencia Turística (SIT), que es una herramienta que facilita la toma de decisiones en el sector, basada en el análisis de la información, permitiendo una gestión más eficiente y orientada al desarrollo sostenible.

Entre los resultados obtenidos, se ha obtenido que, en el 2024, el MINCETUR obtuvo dos reconocimientos durante la primera edición de los Premios Iberoamericanos, celebrados en el marco de la Feria Internacional de Destinos Turísticos Inteligentes (FIDI) en Curitiba, Brasil. Las distinciones fueron otorgadas en dos categorías: “Sostenibilidad Ambiental”, por la iniciativa Reglamento de Gestión Ambiental del Sector Turismo, y “Accesibilidad Turística”, por la iniciativa Turismo para Todos.

En el 2025, se obtuvieron 11 galardones durante la segunda edición de los Premios Iberoamericanos DTI. Este evento se desarrolló en el marco de la Feria Internacional de Destinos Inteligentes (FIDI).

Arequipa destino elegido como piloto y después de completar la fase 1 y 2 así como cumplir con los criterios establecidos obtuvo el 26.4 % de puntaje, por lo cual es reconocido como Destino Turístico Inteligente Adherido 2025-2027. En la actualidad, se viene desarrollando la Fase III que es la ejecución de las acciones prescritas y su seguimiento.

2.6.7. Reflexiones/Conclusiones

El proceso de actualización de la Política Nacional Multisectorial de Turismo, en el que el MINCETUR está colaborando con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), tiene como objetivo asegurar que el sector turismo se adapte a los nuevos retos globales y continúe siendo un motor clave para el desarrollo económico y social del país. La incorporación de los DTI dentro de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) y su alineación con los planes nacionales, como el PEI y el PESEM, fortalece la continuidad de las políticas públicas de inteligencia turística.

El futuro de los DTI en Perú se ve prometedor, con un enfoque estratégico orientado a mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector turístico, utilizando tecnologías avanzadas y generando valor agregado en los destinos turísticos. El Sistema de Inteligencia Turística (SIT) seguirá siendo una herramienta clave para el análisis de datos y la toma de decisiones basadas en la información, lo que permitirá una gestión más eficiente y orientada al desarrollo sostenible.

Por lo tanto, la política pública relacionada con la inteligencia turística en Perú está alineada con los objetivos de desarrollo nacional y sectorial, apoyada por normativas, presupuestos e inversiones estratégicas. La inclusión de los DTI en los objetivos estratégicos del sector turismo y su integración en los planes institucionales a largo plazo garantiza la continuidad de estas iniciativas. A través de la mejora de la gobernanza, la transferencia tecnológica y el uso de la inteligencia turística, Perú continuará posicionándose como un destino turístico competitivo y sostenible.

Referencias bibliográficas

- Barijho, M., & Suty, H. (2021). La ciudad de Hernandarias y el Complejo Turístico de Itaipú Binacional como destinos turísticos inteligentes. *Revista Científica En Ciencias Sociales*, 3(2), 69–79. <https://www.redalyc.org/journal/7497/749778798008/html/>
- BID (2022). *La digitalización del turismo en América Latina: retos y oportunidades*.
- Corrêa, S., & De Sevilha, M. (2023). A experiência turística inteligente na perspectiva do viajante. *Turismo: Visão e Ação*, 25(1), 72–93. <https://doi.org/10.14210/rtva.v25n1.p72-93>
- Cruz, M., & D., D. (2020). Curitiba (Brasil) ¿Un Destino Turístico Inteligente? Análisis de la percepción de los miembros del Concejo Municipal de Turismo (COMTUR). *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 29, 450–471. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=180763168007%](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180763168007%0)

- Félix, Á., Bayaso, J., Vera, J., Veloz, W., & Moreira, J. (2021). Destinos Turísticos Inteligentes, un nuevo aporte conceptual para el desarrollo local en Ecuador. Caso “Portoviejo Ciudad Creativa UNESCO.” *Research, Society and Development*, 10(2), e43210212754. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12754>
- Font, M. (2021). Perspectiva espacio - territorio en la gestión integral e inteligente de destinos turísticos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 915–931. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612025>
- Freitas, H., & Mendes, L. (2020). Iniciativas de Destinos Turísticos Inteligentes na cidade de Natal-RN: Uma abordagem qualitativa. *Revista Rosa Dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 12(4), 997–1016. <https://doi.org/10.18226/21789061.v12i4p997>
- Fundación Consejo España Perú (2021). *España y Perú firman un MOU en materia turística*. <https://espana-peru.org/articulo/espana-peru-firman-mou-materia-turistica>.
- García, B., & Fernández, A. (2020). Los destinos turísticos inteligentes: el pilar de la recuperación turística. Ayana. *Revista de Investigación En Turismo*, 1(1), 002. <https://doi.org/10.24215/27186717e002>
- Gobierno de España (2022). *Destinos Turísticos Inteligentes. Gobierno de España*. <https://www.destinosinteligentes.es/metodologia-dti>
- Gobierno de España (2024, 27 noviembre). *SEGITTUR trabaja con Perú en el impulso DTI*. Gobierno de España. <https://www.segittur.es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/segittur-trabaja-con-peru-en-el-impulso-modelo-dti/>
- Gomes, C., Carmo, J., & Guimaraes, A. (2025). La experiencia de los turistas en los Destinos Turísticos Inteligentes en España: Análisis a partir de los ejes del modelo desarrollado por SEGITTUR. *Turismo: Visão e Ação*, 27, 1–17. <https://doi.org/10.14210/tva.v27.20716>
- Gomes, E., Gândara, J., & Ivars-Baidal, J. (2017). É importante ser um destino turístico inteligente? A compreensão dos gestores públicos dos destinos do Estado do Paraná. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 11(3), 503–536. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1318>
- González, J. (2019). Destinos turísticos inteligentes. Una alerta a las comunidades anfitrionas. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 10, 239–251. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588662103015>

- Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI). (2024a). *Perú: Compendio estadístico 2024*. Tomo 1. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7366940/6284790-tomo-1-peru-compendio-estadistico-2024.pdf?v=1734101907>
- Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI). (2024b). *Perú: Compendio estadístico 2024*. Tomo 2. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7366941/6284790-tomo-2-peru-compendio-estadistico-2024.pdf?v=1734101907>
- Kosossy, N., Araújo, L., & Dias, I. (2022). Gestão de destinos turísticos: aspectos conceituais. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 16, 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2609> RBTUR, Lineamientos Generales para el Desarrollo de Inversiones en Turismo. Primera Edición,
- Lojano, P., Lojano, J. B., & Gómez, G. (2023). Tecnología e innovación en destinos turísticos inteligentes. Caso Cuenca, Ecuador. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(1), 195–212. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2023.21.013>
- Lüders, D., & Torres, E. (2021). Acessibilidade virtual em Destinos Turísticos Inteligentes: os casos de Curitiba [Brasil] e Málaga [Espanha]. *Rosa Dos Ventos Turismo e Hospitalidade*, 13(1), 2–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.18226/21789061.v13i1p2PDF>
- Mendes Filho, L., Mayer, V., & Correa, C. (2022). Dimensiones que influyen en la percepción de los turistas sobre los Destinos Turísticos Inteligentes. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 16, 1–17. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2332>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2024). *Premios Iberoamericanos de Destinos*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/1129690-peru-destaca-como-el-pais-mas-reconocido-en-los-premios-de-destinos-inteligentes-2025>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2024, 24 marzo). *Iniciativas Turismo Social y Reglamento del Gestión ambiental sector turismo*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/923728-iniciativas-turismo-social-y-reglamento-de-gestion-ambiental-del-sector-turismo-del-mincetur-obtienen-el-premio-iberoamericano-de-dti>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2025). Centro histórico de Arequipa es el primer <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/1209086-centro-historico-de-arequipa-es-el-primer-destino-turistico-inteligente-del-peru>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2025). Perú destaca como el país más reconocido <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/923728-iniciativas-tu>

rismo-social-y-reglamento-de-gestion-ambiental-del-sector-turismo-del-mince-tur-obtienen-el-premio-iberoamericano-de-dti

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2025, 20 marzo). *Perú destaca como el país más reconocido en los premios DTI 2025*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/1129690-peru-destaca-como-el-pais-mas-reconocido-en-los-premios-de-destinos-inteligentes-2025>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2025). *Perú: Compendio de cifras de Turismo*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7718075/6529654-peru-compendio-de-cifras-de-turismo-enero-2025.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR (2022). *Estrategia nacional de reactivación del sector turismo*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3109734/R.%20M.%20N%20138%20-%202022.pdf.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2023). *Foro Internacional Virtual “Turismo 4.0: Hacia la Transformación de un Destino Inteligente”* <https://aulavirtualturismo.promperu.gob.pe/Course/ViewCursoOnlinePublic?cursoOnlineId=8126>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía (2021). *Sistema de Inteligencia Turística (SIT)*. https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/index.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2023) *Disposiciones para la Gobernanza y Gestión de los Destinos Turísticos*.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2024) *Lineamientos Generales para el Desarrollo de Inversiones en Turismos*.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2024). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2024-2027*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2024-2027.pdf

Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (2024, 26 noviembre). *Mincetur: Arequipa se prepara para ser el primer destino turístico inteligente del Perú*. Ministerio de Comercio Exterior y turismo. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/1064808-mincetur-arequipa-se-prepara-para-ser-el-primer-destino-turistico-inteligente-del-peru>

Molina, J., López, M., Pereira, J., Pertusa, E., & Antón, A. (2022). Los destinos turísticos inteligentes y la sostenibilidad. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época, 2, 51-71. <https://doi.org/10.17561/ree.n2.2022.7041>

- Morela, F., & Barros, M. (2024). Métricas para análise do turismo ativo em destinos turísticos com base no desing urbano. *Turismo: Visão e Ação*, 26, e20150. <https://doi.org/10.14210/tva.v26.20150>
- ONU Turismo (2023). Smart Destinations: A Global Vision. <https://www.unwto.org/es/digital-transformation>.
- ONU Turismo (2024). *Tourism Doing Business - Invirtiendo en Perú ONU* <https://www.unwto.org/es/news/onu-turismo-presenta-la-guia-tourism-doing-businessinvirtiendo-en-peru>
- SEGITTUR (2023). *Metodología para la conversión de destinos en inteligentes*. Madrid,
- SEGITTUR (2024). *Manual de Gestión de la Metodología DTI (2024)*. Madrid.
- SEGITTUR (2024). SEGITTUR trabaja con Perú en el impulso del modelo DTI. <https://www.segittur.es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/segittur-trabaja-con-peru-enel-impulso-modelo-dti/>
- Valdivia, E., & Armesto-Céspedes, M. (2023). La Gobernanza En La Actividad Turística: Una Revisión Sistemática. *New Trends in Qualitative Research*, 19, e879. <https://doi.org/10.36367/ntqr.19.2023.e879>
- Verduzco, M., & Cornejo, J. (2023). Destinos turísticos inteligentes: condiciones necesarias para su proyección. *Región Y Sociedad*, 35, e1662. <https://doi.org/10.22198/rys2023/35/1662>

3. Modelo de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes

Ledys Vianey López Zapata

Grupo de Investigación GIET, I.U Colegio Mayor de Antioquia, Colombia.

3.1. Antecedentes de la Red Iberoamericana De Destinos Turísticos Inteligentes -RI-DIT-

La Red Iberoamericana de Destinos Inteligentes surge como una respuesta desde América a las profundas transformaciones que estaba experimentando el sector turístico durante las primeras décadas del siglo XXI y que se acrecentaron con la pandemia del Covid 19. Los destinos turísticos requerían una aproximación diferente para su desarrollo y gestión que considerara la transversalidad del turismo dentro del territorio y la necesidad de articulación de este sector con otras áreas del desarrollo urbano y territorial.

Bajo este marco, el 29 de junio de 2022 surge de forma oficial la RI-DTI como una iniciativa de colaboración entre destinos y organizaciones de América Latina. Reunidos en la ciudad de Medellín-Colombia los representantes de los destinos de Tequila de México, y Medellín y Bogotá de Colombia, y de las organizaciones vinculadas al turismo y que promueven el modelo de Destinos Turísticos Inteligentes en los países de Brasil y Argentina, firman un acuerdo de voluntades que los compromete a liderar la creación de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes (Red Iberoamericana Destinos Turístico Inteligentes, 2022).

Los destinos y organizaciones que apalancaron la creación de la red compartían un mismo propósito y era su trabajo por la consolidación de herramientas y estrategias que conviertan a los destinos, ciudades y territorios de sus países en Destinos Turísticos Inteligentes. Lograr este acuerdo de voluntades requirió varias reuniones y sesiones previas de definición de alcances y propósito de la naciente Red.

Tal como se estableció en el acuerdo de voluntades firmado en junio de 2022. La decisión de los destinos municipales de participar en la RI-DIT encuentra su justificación en el reconocimiento internacional que había alcanzado el modelo como estrategia de desarrollo territorial. La Organización Mundial del Turismo planteó como paso fundamental en la gestión de destinos el concepto de destino inteligente y el papel de los

Organismos de Gestión de Destinos OGD de cara a los nuevos retos de la digitalización, la sostenibilidad y la tecnología (Organización Mundial del Turismo, 2019).

En la conferencia de la Organización Mundial del Turismo “Creando ciudades inteligentes para innovar en experiencias turísticas”, desarrollada en el año 2018 en Valladolid, España, se hizo un llamado a las ciudades a convertirse en destinos turísticos inteligentes, donde la gobernanza del turismo y la economía digital, se combinan para brindar a los viajeros experiencias diversas y auténticas (Red Iberoamericana Destinos Turístico Inteligentes, 2022).

El 29 de agosto del 2022 se oficializa mediante acta la constitución de la RI DTI con los miembros fundadores:

- Tequila, México - representado por Federico de Arteaga Vidiella, Líder del Proyecto Tequila Smart City
- Medellín, Colombia - representado por Ledys López Zapata, Subsecretaria de Turismo de la Alcaldía de Medellín
- Bogotá, Colombia - representado por Karol Fajardo Mariño, Directora General del Instituto Distrital de Turismo
- Brasil - Ministerio de Turismo, representado por Bárbara Blaudt Rangel, Coordinadora de Destinos Inteligentes y Creativos
- Argentina - Instituto Ciudades del Futuro, representado por Gonzalo Alfredo de la Rosa, director ejecutivo.

La red se constituyó con la misión clara, de “Impulsar la colaboración interadministrativa y público-privada para situar el turismo inteligente en el centro de la atención de las políticas públicas turísticas, promoviendo sinergias y facilitando la necesaria transferencia de conocimiento, el desarrollo de alianzas estratégicas y el desarrollo de productos, servicios y actuaciones propias de los Destinos Turísticos Inteligentes, como: formación y capacitación, acceso a bases de datos e información de ayuda, subvenciones y financiación, soluciones tecnológicas y visibilidad internacional, intercambios de experiencias, buenas prácticas y conocimiento entre destinos y organizaciones, entre otros” (Red Iberoamericana DTI, 2024).

3.1.1. Las Motivaciones de los Actores Fundadores

El proyecto de constituir una red de destinos partía del reconocimiento de la importancia del trabajo articulado e inspirado en la Red Española de Destinos Turísticos

Inteligentes, creada y gestionada por SEGITTUR (Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas). El modelo español había demostrado su efectividad práctica y conceptual para la gestión y transformación de destinos tradicionales hacia destinos inteligentes y SEGITTUR a través de su red había logrado sistematizar y capitalizar esa experiencia.

No obstante, los representantes de los destinos e instituciones fundadores de la RI-DTI comprendían que no se trataba simplemente de replicar la red española y el modelo, sino resolver un problema específico de la región, como era la dispersión de esfuerzos. Los destinos pioneros como Tequila (México) trabajaban de manera independiente, sin espacios formales de intercambio, lo que limitaba su capacidad de aprendizaje mutuo e inteligencia colectiva. “Tequila estaba solo al principio, durante años estuvo solo, después estuvo Medellín, Bogotá...” (Arteaga, 2025).

Había un consenso entre los fundadores sobre las limitaciones de la simple replicación del modelo español y la necesidad de articulación y de diálogo para compartir buenas prácticas. “empezamos a formalizar un poco con la idea de compartir buenas prácticas y de tener modelos para Latinoamérica muy hechos a la medida de la situación y del contexto latinoamericano” (Fajardo, 2025).

Mientras España, había esperado a tener una masa crítica de destinos antes de formalizar su red, la estrategia latinoamericana fue diferente. La red inició solo con tres destinos y un Gobierno Nacional, con la intención de ser un espacio de aprendizaje, de mejores prácticas, de intercambio de conocimiento y de generar una marca y una metodología para América Latina. Bajo esta lógica la Red se concibió como una plataforma de gestión del conocimiento que pretendía acelerar las curvas de aprendizaje de nuevos destinos, evitar que cada destino repitiera los errores de los primeros que incursionaron en el proceso, y finalmente facilitar la transferencia horizontal de conocimientos.

Otro elemento que contribuyó a la creación de la RI – DTI fue el factor humano, la pandemia del Covid-19 fue el escenario que propició las conexiones y sesiones de trabajo online. De tal manera que la existencia de relaciones personales e institucionales no es un detalle menor y resulta fundamental para comprender el surgimiento de la red. Esta no surgió de contactos fríos entre instituciones, sino de redes informales previas construidas en encuentros, eventos y proyectos compartidos.

El apoyo de organismos internacionales fue otro catalizador del proyecto de creación de la RI - DTI “Se empezó a ver la posibilidad de que hubiera una red. A mí el BID en ese momento me contrató para conceptualizar esa red...” (Arteaga, 2025). El apoyo técnico

y financiero del BID al responder a agendas de articulación regional de organismos multilaterales. Igualmente, SEGITTUR representó un apoyo en lo conceptual, concebido por los fundadores como un aliado que brinda legitimidad técnica al proceso.

Finalmente, el proyecto de “*tropicalización*” de los indicadores del modelo de SEGITUR fungió como un cohesionador de los destinos e instituciones fundadoras. Tal como lo expresa el presidente actual de la red Federico Arteaga “La red también se empezó a consolidar en el momento que SEGITTUR nos pidió la tropicalización de los indicadores... todo ese trabajo que hicimos juntos fue el sustento técnico también de la red.” Este proyecto evidenció un ejercicio concreto de trabajo en red y generó un resultado concreto para el BID que justificaba la colaboración.

3.1.2. Organización de la Red Según Protocolos de Actuación

La Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes, está conformada por destinos, organizaciones jurídicas, públicas o privadas pertenecientes a la industria turística u otras industrias conexas en Iberoamérica, que contribuyen al desarrollo del sector turístico y su competitividad. La red adhiere miembros en cinco tipologías diferentes. Los miembros titulares corresponden a gobiernos locales o entidades gestoras de turismo que cuentan con reconocimiento de Destino Turístico Inteligente o han iniciado el proceso de conversión bajo metodologías avaladas por la Red. Los miembros institucionales incluyen administraciones públicas nacionales y subnacionales (Gobernaciones, Estados), así como también como universidades, cámaras de comercio y agremiaciones relacionadas con el modelo DTI. Los miembros colaboradores son organizaciones jurídicas públicas, privadas o mixtas (fundaciones, asociaciones, federaciones) que pueden aportar valor al desarrollo de los DTI, ya sea mediante pago de membresía anual o a través de proyectos específicos realizados en colaboración con la red o con algún miembro y con duración menor a doce meses. Por último, los miembros y destinos observadores son entidades que desean conocer los procesos desarrollados por la Red sin derecho a voz ni voto, por un período máximo de un año.

El modelo de gobernanza se estructura mediante comisiones y mesas de trabajo. La Comisión Ejecutiva actúa como mesa directiva de la Red y está conformada por cinco cargos electos por períodos de dos años: Presidencia, Vicepresidencia, Secretaría Institucional, Secretaría de Relaciones Internacionales y Secretaría Técnica. Sus funciones incluyen aprobar la incorporación de miembros titulares, preparar programas y proyectos, coordinar las mesas de trabajo, ejercer la representación de la Red y elevar propuestas a la Comisión Plenaria. La elección de estos cargos se realiza mediante presentación de listas completas

ante la Comisión Plenaria, para la postulación a uno de estos cargos se requiere que los candidatos tengan mínimo un año de participación en la Red.

La Comisión Plenaria, por su parte, está integrada por un representante de cada miembro de la Red e incluye al representante de la Presidencia, Vicepresidencia y secretarías. Constituye la instancia de articulación y toma de decisiones estratégicas, siendo responsable de aprobar planes, proyectos y estrategias clave, así como las propuestas de trabajo presentadas por la Comisión Ejecutiva. También define políticas, directrices y estándares relacionados con el turismo inteligente, aprueba cambios en el protocolo de actuación y evalúa el progreso de los proyectos. Se reúne entre dos y cuatro veces al año, y sus acuerdos son adoptados por mayoría, con voz y voto para miembros titulares e institucionales.

Las mesas de trabajo son coordinadas por la Vicepresidencia con apoyo de la Secretaría Técnica, y están vinculadas con los ejes y dominios del modelo DTI, además de temas como la investigación y la educación para la difusión del modelo en la región. Estas instancias permiten detectar mejoras metodológicas, establecer acciones recomendadas y desarrollar proyectos de referencia que fortalezcan la gestión inteligente de los destinos miembros.

3.1.3. Modelo metodológico de la RI-DTI

El modelo de destinos inteligentes para Iberoamérica comenzó a gestarse a partir de una invitación realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y SEGITTUR en el año 2021 a la Red DTI. Bajo esta invitación, se procedió a la adaptación del modelo español a la realidad de los destinos turísticos latinoamericanos. Participaron activamente de este proceso autoridades turísticas y técnicos de los destinos de Tequila en México, Medellín y Bogotá en Colombia, junto con representantes del Ministerio de Turismo de Brasil y del Instituto de Ciudades del Futuro (ICF). Estos destinos fueron seleccionados para el diseño y desarrollo del MM RI-DTI por su cercanía con el modelo español, ya que habían sido diagnosticados según los criterios de este último, o bien lo habían tomado como referente para la construcción de modelos propios como fue el caso del Ministerio de Turismo de Brasil (López y Beltrami, 2025).

El proceso implicó una revisión detallada de los indicadores, reduciendo su cantidad total de manera significativa. Se pasó de 265 a 153 indicadores, con 79 requisitos asociados. Esta disminución tenía como propósito simplificar la metodología sin perder profundidad y rigurosidad. Lo que representó una optimización a partir de las especificidades institucionales, territoriales, sociales y financieras de los destinos americanos.

Con la conformación oficial de la Red DTI en el año 2022, se instaló la mesa de trabajo sobre el Modelo de la RI-DTI, desde la cual se lideró el proceso de reducción y adaptación de requisitos e indicadores. Esta mesa reunió a profesionales de diferentes tipos de destinos turísticos: urbanos, costeros y del interior del continente. A través de discusiones y consensos, cada indicador fue evaluado por los miembros de la mesa considerando su relevancia y aplicabilidad al contexto, con el propósito de crear una herramienta que reflejara la diversidad de realidades institucionales y territoriales. Una vez seleccionados los indicadores y requisitos de cada eje que permanecerían en el modelo se procedió con los integrantes de la mesa a definir el peso de los indicadores dentro de cada requisito. Estos pesos fueron establecidos mediante un proceso participativo a cada indicador se le asignó un porcentaje específico, de manera que la suma de todos los indicadores dentro de un requisito totaliza el 100%.

El peso relativo de cada requisito dentro del ámbito se establece mediante un proceso de cálculo de proporción o razón dentro de su ámbito. El resultado es un porcentaje que representa la contribución relativa de cada requisito al ámbito de evaluación y garantiza que todos los requisitos de un mismo eje se calculan proporcionalmente. Misma metodología se realizó para la definición de los pesos de cada eje. El peso de cada eje se determina según la proporción de sus requisitos respecto al total de la metodología, como se muestra en la Tabla 1.

El MM RI-DTI consta de 79 requisitos distribuidos en 16 ámbitos de actuación y se evalúa mediante 153 indicadores. Esta estructura simplificada respecto al modelo español busca optimizar la metodología sin perder profundidad.

Tabla 1

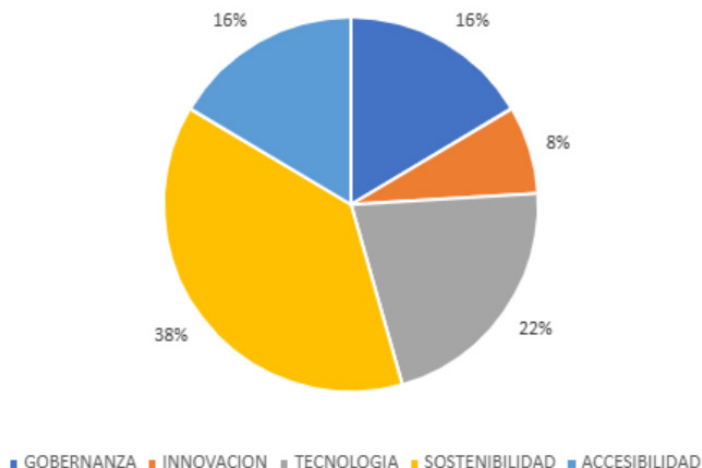
Número de requisitos e indicadores por ejes.

EJE	Requisitos	Indicadores	Peso
GOBERNANZA	13	23	16%
INNOVACIÓN	6	11	8%
TECNOLOGÍA	17	38	22%
SOSTENIBILIDAD	30	49	38%
ACCESIBILIDAD	13	32	16%
TOTALES DEL MODELO	79	153	100%

Fuente: López, L., y Beltrami, M. (2025). Modelo Metodológico de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes.

Figura 1

Valor en porcentaje de cada eje.



Fuente: López y Beltrami (2025).

Los cinco ejes tienen ponderaciones diferenciadas: sostenibilidad representa el 38% del modelo, tecnología el 22%, gobernanza y accesibilidad el 16% cada uno, e innovación el 8%. Los pesos de los ejes se corresponden, por un lado, con las áreas que representan mayores retos para los destinos de América y en los cuales hay mayores oportunidades de mejora y por otro lado con un ejercicio racional de capacidades de implementación de los OGD de la región.

3.1.4. Proceso de Transformación de Destinos Turísticos según el Modelo Metodológico de la Red Iberoamericana DTI

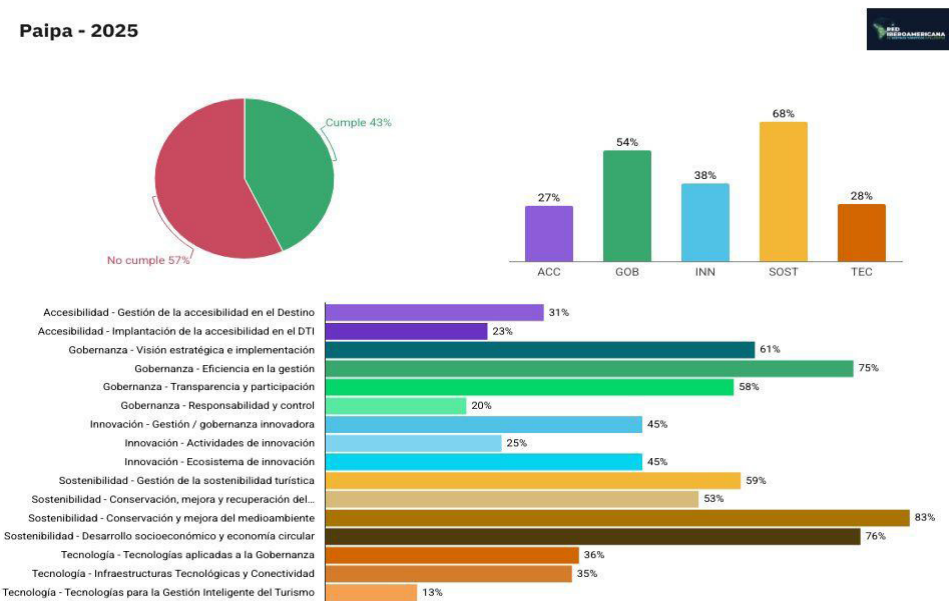
El proceso de transformación se desarrolla en seis etapas progresivas. Inicia con la capacitación y autodiagnóstico. La red ha pretendido desde sus inicios que el proceso sea considerado un medio y no un fin y por esta razón se incluye como etapa previa a cualquier diagnóstico una capacitación donde el destino recibe formación sobre el modelo con las autoridades, técnicos de turismo y demás actores del ecosistema, donde se explica el alcance de la transformación y se ponen puntos en común sobre lo que permite la transición hacia un destino inteligente. Posteriormente el destino realiza una autoevaluación mediante un cuestionario de autodeclaración disponible en una herramienta digital provista por una empresa colaboradora de la red. Esta fase, que

dura entre uno y dos meses, fundamenta las bases de la capacidad transformadora del modelo y requiere la participación del Organismo Gestor de Destino y otras áreas no turísticas del territorio. Como resultado de esta etapa el destino obtiene una radiografía de su punto de partida desde sus autodeclaraciones.

La segunda etapa corresponde al diagnóstico DTI asistido. La RI-DTI ha pretendido que el diagnóstico no se limite a un diligenciamiento de información por parte del destino, sino que sea un proceso de acompañamiento y asistencia consultiva. En esta etapa un consultor certificado de la Red verifica la consistencia, veracidad y pertinencia de la información aportada por el destino mediante el cruce de datos con información pública, recolección de datos en campo y análisis de evidencias. Cada indicador se califica según parámetros establecidos mediante calificación binaria, sumatoria o gradiente, según lo determinado en la ficha de valoración del modelo. Como resultado de esta etapa el destino obtiene un informe diagnóstico detallado por ejes, ámbitos, requisitos e indicadores y un dashboard que le permite visualizar rápidamente el nivel de cumplimiento. Este informe se convierte en el insumo para la formulación de la siguiente etapa.

Figura 2

Dashboard ejemplo resultados diagnóstico DTI.



Fuente: Red Iberoamericana de DTI, Plataforma Optimizada.

La tercera etapa consiste en la elaboración del Plan de Transformación DTI, donde se establecen acciones para mejorar el nivel de cumplimiento y lograr un avance significativo. Este plan se construye mediante reuniones técnicas en el Organismo Gestor de Destino, talleres de planificación con otras áreas de la administración local y sesiones colaborativas con todas las partes interesadas del destino. Las acciones formuladas abordan las áreas críticas de actuación y las no conformidades identificadas en el diagnóstico. El plan de transformación constituye la hoja de ruta para la transición hacia un DTI y se realiza sobre los indicadores con niveles de cumplimiento igual o inferior al 50%, los cuales requieren acciones inmediatas de mejora para alcanzar la distinción como destino inteligente. Cada acción propuesta incluye una descripción detallada de la intervención requerida, el nivel de cumplimiento actual del indicador y la prioridad asignada para su implementación. Este instrumento busca orientar al ente gestor del destino en la definición de rutas de implementación, articulación de actores y asignación de recursos. Sin embargo, es responsabilidad del Ente Gestor definir la ruta de implementación, asignar recursos y articular a los actores necesarios para su ejecución efectiva.

La cuarta etapa de ejecución y monitoreo implica el seguimiento periódico del grado de implementación y cumplimiento de las acciones determinadas en el Plan de Transformación. En esta etapa el OGD debe definir las prioridades de intervención y asignar los recursos para avanzar en la implementación de acciones correctivas. Esta fase tiene una duración variable según las necesidades del destino y la asignación de recursos financieros, físicos y humanos. En esta etapa se sugiere a los destinos construir sus propios esquemas de seguimiento mediante tableros de comando o cualquier otra herramienta que les permita sistematizar la información de avances en la implementación.

La quinta etapa corresponde a la auditoría y distinción, donde se realiza una auditoría sistemática y documentada que analiza evidencias para evaluar el grado de adecuación del destino al MM RI-DTI. Los destinos que cumplen con las condiciones necesarias reciben una distinción como DTI por parte de la Red, según el nivel de avance en el cumplimiento de los requisitos e indicadores.

Finalmente, la etapa de mejora continua y reevaluación establece que cada dos años se actualice el diagnóstico para evaluar el progreso, identificar oportunidades de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario, pudiendo otorgarse o actualizarse la distinción correspondiente. Aunque las etapas se presentan como un proceso lineal para efecto de su explicación, deben ser consideradas más como un proceso iterativo y de constante movimiento.

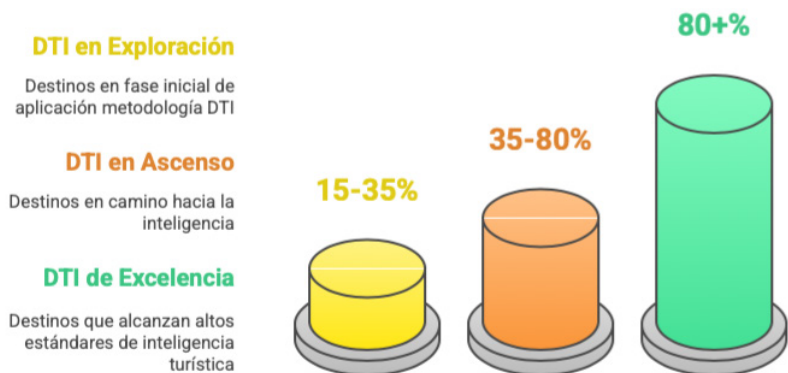
La metodología MM RI-DTI se configura como un modelo basado en procesos que adopta el enfoque de mejora continua, centrándose en la implementación y optimización de prácticas orientadas al cumplimiento de objetivos de manera sostenida. Bajo esta lógica se definen estadios de implementación, de tal manera que los destinos turísticos puedan demostrar avances progresivos, así como facilitar la correlación con las metodologías vigentes en cada país de la región.

Los tres estadios o nivel de DTI son:

- DTI en exploración: se considera un DTI en exploración al destino que obtiene una valoración en el diagnóstico mayor o igual a 15% y menor o igual al 35%
- DTI en ascenso: se considera en ascenso al destino que demuestra evidencia en la realización de acciones para convertirse en destino inteligente y que obtiene una valoración en el diagnóstico entre el 35% y 80%
- DTI de excelencia: Se considera un DTI de excelencia al destino que alcanza una puntuación en el diagnóstico superior al 80%.

Figura 3

Clasificación de Destinos Turísticos Inteligentes. Modelo RI-DTI.



Made with Napkin

Fuente: Manual Metodológico RI-DTI.

La transformación hacia un DTI se concibe como un proceso acumulativo gradual que requiere evaluación periódica y adaptación de estrategias, actuando como herramienta facilitadora del cambio para el organismo gestor del destino.

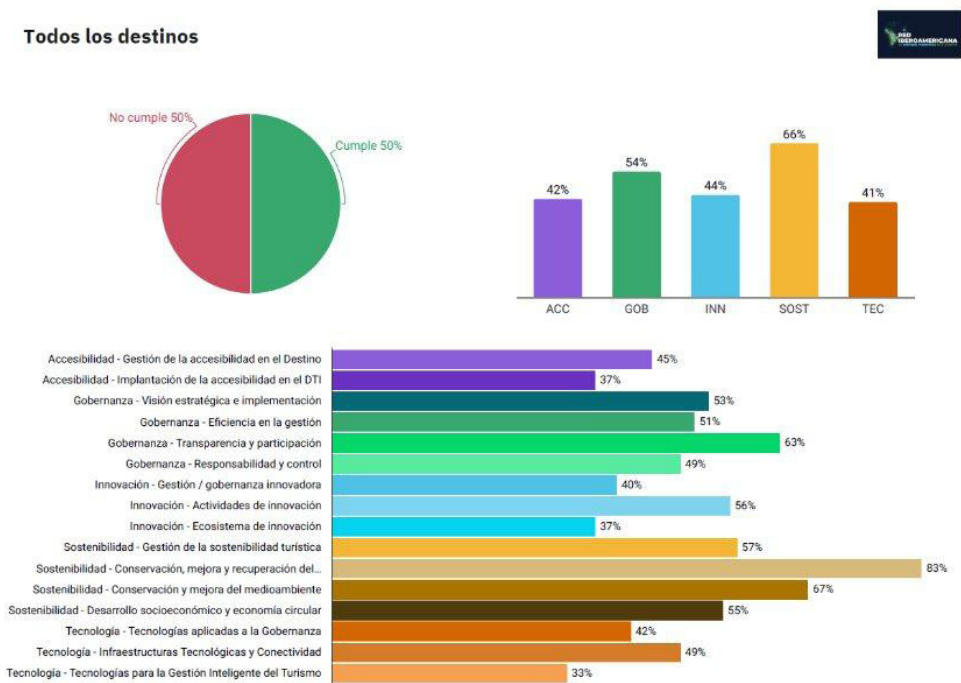
3.1.5. Logros de la Red Iberoamericana DTI

Algunos de los logros de la Red en estos 3 años de existencia se pueden resumir en su institucionalización como red, es decir, en lograr en menos de un año firmar acta de constitución con socios que generaban credibilidad al proceso y adherir unos protocolos de actuación para coordinar las acciones de esta y su estructura de gobernanza.

La red ha logrado convertirse en un referente en la región en la implementación del modelo DTI, la participación en diferentes eventos sobre el tema de los miembros de la comisión ejecutiva y de los destinos miembros corroboran este hecho. Congresos, ferias, seminarios sobre DTI en diferentes esferas de América han sido apoyados en su organización por la RI-DTI.

Figura 4

Resultados globales autodiagnóstico. Modelo RI-DTI.



Fuente: Red Iberoamericana DTI.

Como parte de la promesa de valor que tiene la red de acompañar a los destinos en su proceso de transformación, se logró el diseño del curso de certificación de consultores

y auditores del modelo de la red. Certificándose en la primera cohorte en castellano 18 personas de la región de países como Argentina, Colombia, Uruguay, Chile y México. Así mismo se realiza el mismo curso en portugués para miembros de Brasil con 15 participantes en proceso de certificación.

Con el apoyo del BID y una empresa colaboradora la red lanzó un programa de auto-diagnóstico en el cual se inscribieron 42 destinos y finalizaron el diagnóstico 36 de ellos. Este ejercicio permitió identificar el estado actual de una muestra significativa de destinos de la región frente al estándar de cumplimiento de la metodología de la RI-DTI (Figura 4) y le permitió a la red adherir destinos de diferentes niveles de desarrollo.

La red cuenta actualmente con 69 miembros, de los cuales hay 6 gobiernos nacionales, 38 son entes gestores de destinos, 3 gobiernos subnacionales, 11 ONG, 9 universidades y 2 empresas colaboradoras.

3.1.6. Retos de Futuro de la Red

La red se ha consolidado progresivamente como un actor activo, relevante y legitimado en el ecosistema del turismo inteligente de América Latina. No obstante, aún sobreviven retos de cara a su permanencia crecimiento y consolidación como referente imparcial en el desarrollo turístico sostenible e inteligente de América, la Red enfrenta desafíos importantes que requieren soluciones innovadoras.

El principal reto es alcanzar la sostenibilidad financiera de la red que garantice su operación, continuidad y capacidad de impacto en el largo plazo. Contrario a la red española de DTI, la red iberoamericana no depende de ningún gobierno nacional y por tanto no dispone de financiación gubernamental. Actualmente ningún miembro realiza pagos por membresía u aportes, es decir que la red opera sin un modelo de contribución económica, lo que genera una relación de dependencia de voluntades institucionales, gestiones ad-hoc y recursos temporales que limitan su capacidad de planificación en el largo plazo y de operación estratégica. Frente a este desafío la red ha planteado varias estrategias como son: un diseño de membresía diferenciado por tipo de miembro, la diversificación de fuentes de financiamiento mediante mecanismos complementarios como fondos de cooperación internacional, alianzas con organismos multilaterales (BID, CAF, OEA) y la monetización de servicios de valor añadido (certificaciones, formación especializada, consultoría).

El segundo gran reto que enfrenta la RI-DTI es la formalización de acuerdos de colaboración con SEGITTUR para el reconocimiento mutuo del modelo. Si bien el MM RI-DTI

se construyó a partir de la armonización con el modelo de SEGITTUR, su diseño partió de una premisa clave: configurarse como un estadio previo, que facilitara la adopción progresiva de los destinos hacia estándares internacionales más exigentes como el de SEGITTUR. Esta decisión de la RI-DTI respondió a la realidad de los destinos de América que se enfrentan limitaciones presupuestarias y técnicas, donde los altos costos de implementación del modelo SEGITTUR representan una barrera de entrada significativa para la mayoría de los municipios de la región.

No obstante, para fortalecer la credibilidad y proyección de la red resulta imprescindible avanzar en convenios oficiales que reconozcan la equivalencia metodológica del MM RI-DTI con el modelo español, permitiendo que destinos certificados por la Red obtengan reconocimiento internacional y, por tanto, un intercambio de buenas prácticas y aprendizajes

Un último reto de la Red Iberoamericana es ser validadores y participantes activos de la discusión sobre DTI en diferentes países de la región. La Red debe consolidarse como voz autorizada en estas discusiones, contribuyendo al diseño de políticas públicas, marcos normativos y estrategias de desarrollo turístico en los países de la región. Para esto la red viene haciendo presencia en espacios de decisión política e incidiendo en marcos regulatorios nacionales, apoyando a países que están desarrollando normativas sobre DTI (como Argentina, Colombia, México) donde el conocimiento acumulado de la Red aporta de forma estratégica.

Finalmente, la red se debe consolidar como un actor facilitador del diálogo intersectorial, actuando como puente entre diferentes actores (gobiernos, sector privado, academia, comunidades locales) que participan en la transformación de los destinos, para posicionar el modelo DTI como herramienta de actuación técnica y no política.

Referencias bibliográficas

Arteaga, F. (2025). *Entrevista creación de la Red DTI Iberoamérica*.

Fajardo, K. (2025). *Entrevista implementación Modelo DTI - Colombia*.

López, L., y Beltrami, M. (2025). *Modelo Metodológico de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes*.

Organización Mundial del Turismo. (2019). *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD) – Preparando las OGD de cara a nuevos retos*. <https://doi.org/10.18111/9789284420933>

Red Iberoamericana Destinos Turístico Inteligentes. (2022). *Acuerdo de voluntades para la creación de la Red*. Medellín.

Red Iberoamericana Destinos Turístico Inteligentes. (2024). *Protocolos de Actuación de la Red*.

3.2. Eje Gobernanza

Thays Domareski Ruiz

Departamento de Turismo da Universidade Federal do Paraná, Brasil.

Milena Gehring Nascimento

Universidade Federal do Paraná, Brasil.

Juliana Medaglia

Departamento de Turismo da Universidade Federal do Paraná, Brasil.

Carlos Eduardo Silveira

Departamento de Turismo da Universidade Federal do Paraná, Brasil.

3.2.1. Introdução

A governança é um conceito que ganhou centralidade no debate acadêmico e nas práticas de gestão pública a partir dos anos 1990, em resposta à crescente complexidade das relações entre Estado, mercado e sociedade civil. Rhodes (1996) destaca que a governança representa uma mudança de paradigma em relação ao modelo tradicional de governo, enfatizando redes, interdependência e processos horizontais de coordenação. Para Kooiman (2003), a governança diz respeito à forma como a sociedade é orientada, organizada e gerida por meio da interação entre diversos atores, em diferentes níveis e esferas de poder. Nesse sentido, a governança ultrapassa a mera gestão administrativa, incorporando dimensões como legitimidade, transparência, participação e eficiência. A governança deixou de ser apenas um instrumento de gestão e passou a ser entendida como um processo dinâmico de interação entre múltiplos *stakeholders*, com diferentes interesses e níveis de influência (Pierre & Peters, 2005).

A relevância do conceito está em sua capacidade de oferecer um arcabouço teórico e prático para lidar com problemas públicos que exigem articulação intersetorial, como o desenvolvimento sustentável, a gestão urbana e o turismo. No campo do turismo, Hall (2011) argumenta que a governança é essencial para alinhar os interesses de múltiplos *stakeholders*, garantir a coerência das políticas públicas e promover um planejamento mais participativo e integrado.

A governança de destinos turísticos tem evoluído como uma abordagem estratégica, orientada para a construção de relações colaborativas entre os diversos *stakeholders*

envolvidos no turismo, visando à eficiência na tomada de decisões, à sustentabilidade e à inovação. De acordo com Beritelli, Bieger e Laesser (2007), a governança em destinos exige a criação de mecanismos institucionais que possibilitem a participação ativa dos atores locais, promovendo confiança, legitimidade e compromisso coletivo. Essa abordagem favorece a coordenação entre os níveis de governo, empresas, comunidades locais e organizações da sociedade civil, elementos fundamentais para enfrentar os desafios complexos do desenvolvimento turístico. Para Pierre & Peters (2000), o conceito de governança ultrapassa os limites da administração pública tradicional e abrange múltiplas formas de regulação e controle exercidas de forma compartilhada, o que se alinha diretamente às exigências de destinos turísticos que buscam equilíbrio entre crescimento econômico, equidade social e preservação ambiental. Assim, a governança de destinos não é apenas um arranjo institucional, mas também um processo dinâmico de negociação, aprendizagem e adaptação, fundamental para o fortalecimento da capacidade competitiva e da resiliência dos territórios turísticos.

Nesse contexto, o conceito dos destinos turísticos inteligentes (DTI) surge como uma proposta operacional, alinhada ao planejamento e a gestão do destino. Inspirado na lógica das *smart cities*, o modelo DTI propõe a aplicação de tecnologias da informação e comunicação (TIC), somadas à governança participativa, à sustentabilidade e à inovação contínua como bases estruturantes para a competitividade dos destinos (Gretzel et al., 2015; Ivars-Baidal et al., 2017). A governança, nesse modelo, não apenas coordena ações, mas facilita a co-criação de valor com múltiplos *stakeholders*, promovendo um turismo mais eficiente, resiliente e centrado no visitante e na comunidade local.

A metodologia adotada no presente estudo configura-se como uma pesquisa exploratória, descritiva e analítica, de natureza qualitativa, adequada para a compreensão aprofundada de fenômenos complexos e ainda pouco investigados (Gil, 2017). Segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa permite analisar contextos sociais a partir da interpretação de significados, o que se mostra pertinente no exame de modelos de governança turística e sua aplicação prática. Assim, procedeu-se à análise comparativa entre os indicadores do projeto Destino Turístico Inteligente (DTI), tomando como base o modelo metodológico da Rede Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes, exemplificado em forma de estudo de caso com o destino Curitiba nos parâmetros definidos pela Rede. Assim, com base em fontes documentais, relatórios técnicos e dados secundários provenientes de plataformas institucionais, teve como objetivo compreender o papel da governança no desenvolvimento de um Destino Turístico Inteligente, à luz de indicadores da Rede Iberoamericana de Turismo.

Para tanto, depois da contextualização, o próximo capítulo discute a governança turística, seguida da comparação com os indicadores de Governança da Rede Iberoamericana exemplificando os critérios na estrutura do Destino Inteligente Curitiba, encaminhando para as considerações finais.

3.2.2. Governança turística

A governança turística tem passado por um processo contínuo de evolução conceitual, refletindo as transformações nos modelos de gestão pública, nas relações entre os atores do turismo e nas demandas por sustentabilidade nos destinos. Inicialmente, a governança era vista sob uma perspectiva hierárquica, centrada na atuação do Estado como principal coordenador das ações turísticas (Bramwell & Lane, 2000). Com o tempo, essa visão deu lugar a abordagens mais colaborativas, que reconhecem a importância da articulação entre o setor público, a iniciativa privada e a sociedade civil na tomada de decisões que afetam o desenvolvimento dos destinos (Hall, 2011).

A partir dos anos 2000, o conceito de governança turística passou a incorporar elementos como participação, transparência, coesão territorial e inovação institucional. Nesse sentido, a construção de arranjos colaborativos e de redes de cooperação tornou-se fundamental para o planejamento e a gestão eficiente dos destinos turísticos (Peters & Pikkemaat, 2005).

No contexto do planejamento turístico, a governança tornou-se um componente estratégico para a formulação de políticas sustentáveis e integradas. Estudos apontam que destinos com estruturas de governança bem consolidadas são mais eficazes na implementação de planos e estratégias, pois conseguem alinhar interesses e promover sinergias entre os atores locais (Bregoli, 2013; Beritelli, 2011). A governança também contribui para fortalecer a identidade territorial, promover a participação cidadã e estimular o desenvolvimento endógeno, fatores essenciais para a sustentabilidade e competitividade dos destinos.

Mais recentemente, a noção de governança foi ampliada com a incorporação dos princípios dos destinos turísticos inteligentes (DTI), que enfatizam o uso de tecnologias digitais, a gestão baseada em dados e a inovação como pilares para a gestão turística (Gretzel et al., 2015; Ivars-Baidal et al., 2017). Nesse modelo, a governança assume um papel ainda mais complexo e interativo, exigindo articulação entre plataformas digitais, redes de conhecimento e mecanismos de escuta ativa da população e dos visitantes.

Dessa forma, a evolução do conceito de governança turística reflete a crescente complexidade dos destinos e a necessidade de modelos de gestão mais horizontais, integrados e responsivos. Compreender essa trajetória é essencial para promover políticas públicas mais eficazes e democráticas, capazes de responder aos desafios do turismo contemporâneo. A governança deixa, assim, de ser apenas um mecanismo administrativo para se tornar um instrumento de transformação social e de qualificação dos territórios turísticos.

No cenário dos destinos turísticos inteligentes emerge como um conceito-chave para potencializar a articulação entre inovação tecnológica e participação social na tomada de decisões. Com o avanço das tecnologias da informação e comunicação (TIC), o conceito de governança inteligente passou a ser incorporado às práticas de gestão turística. Para Ivars-Baidal et al. (2017), a governança inteligente consiste na integração entre inovação digital e processos colaborativos, permitindo que os destinos utilizem dados e ferramentas tecnológicas para tomar decisões mais assertivas, promover políticas públicas mais responsivas e engajar ativamente os stakeholders. Por fim, para a Rede Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes - RIDTI, a Governança é um modelo de coordenação institucional que compreende as estruturas de gestão, os mecanismos de participação dos atores locais, a liderança e a visão estratégica do destino para alcançar sua competitividade e sustentabilidade (RIDTI, 2025).

Quadro 1

Pesos e percentuais do Eixo Governança.

Âmbito	Requisito	Peso	%
A. Visão Estratégica de Implementação	Relevância do turismo na organização	3	37,5
	Ferramenta de gestão	1	12,5
	Ferramenta de planejamento na promoção e comercialização	1	12,5
	Ferramentas de planejamento estratégico	2	12,5
	Criação de produto turístico	1	12,5
	Total do âmbito	8	100
B. Eficiência na Gestão	Estruturas de coordenação na entidade local para o desenvolvimento da atividade turística	2	66,7
	Programa de Formação na entidade local	1	33,3
	Total do âmbito	3	100

Âmbito	Requisito	Peso	%
C. Transparência e Participação	Canais de comunicação com visitantes e residentes	3	42,9
	Estruturas de colaboração público- privada e público-pública	2	28,6
	Fomento da transparência da e-administração	2	28,6
	Total do âmbito	7	100
D. Responsabilidade e Controle	Qualidade turística	1	20
	Monitoramento das ações de fomento ao turismo	1	20
	Observatório/processo de medição da atividade turística	2	40
	Privacidade de dados	1	20
	Total do âmbito	5	100
Total do Eixo Governança		23	18%

Fonte: Red Iberoamericana de DTI, 2025.

Trata-se, portanto, de um salto qualitativo na forma de governar, que alia eficiência tecnológica a valores democráticos e sustentáveis. Essa abordagem fortalece o posicionamento competitivo dos destinos ao mesmo tempo em que contribui para uma gestão mais transparente, inovadora e alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável. No contexto do turismo, isso significa integrar sistemas de dados, plataformas digitais de engajamento cívico e ferramentas de monitoramento, para tornar a gestão mais responsiva às necessidades, tanto dos visitantes quanto da população local. A governança amplia a capacidade dos gestores em interpretar dados, antecipar tendências e tomar decisões baseadas em evidências.

Além disso, favorece a construção de ecossistemas colaborativos de inovação nos destinos, nos quais diferentes agentes – como governos, universidades, empresas, startups e organizações da sociedade civil – atuam de forma interconectada e horizontal. Conforme destaca Buhalis (2020), esses ecossistemas são fundamentais para transformar os destinos em espaços dinâmicos, criativos e resilientes, capazes de responder rapidamente a crises, adaptar-se às mudanças no comportamento dos turistas e inovar nos modelos de oferta. A experiência de cidades como Curitiba, Barcelona e Medellín demonstra que a governança vai além da digitalização: ela exige cultura de cooperação, liderança distribuída e compromisso com a inclusão social e territorial. Dessa forma, ela se consolida como um vetor transformador para destinos turísticos mais sustentáveis e inovadores, além de representar uma evolução que alia participação e conectividade à gestão pública tradicional.

3.2.3. Destinos inteligentes e o ecossistema Curitiba DTI

Um destino turístico inteligente maduro integra as TIC no desenvolvimento de ações e projetos para o turismo, criando um ambiente turístico inovador, sustentável e acessível para o visitante e o cidadão (Pinto, 2017). Nesse sentido, um destino é considerado “*smart*” quando a tecnologia é amplamente aplicada e integrada de maneira contínua, utilizando uma variedade de soluções interconectadas às infraestruturas em tempo real. O foco deve estar em proporcionar experiências altamente personalizadas para os turistas, adaptadas ao contexto e que incluam momentos de descobertas espontâneas e emocionantes. Os destinos inteligentes equilibram as necessidades das comunidades locais e dos visitantes, promovendo o turismo responsável e sustentável. Eles criam uma marca autêntica e aspiracional, são eficientes em suas operações e garantem fácil acesso às atrações, utilizando tecnologias acessíveis e inovadoras (Sorokina, 2022).

Os conceitos emergentes, que ganham destaque diante dos temas acerca do DTI e das Smart Cities, são a sustentabilidade e a “*smartness*” dos destinos turísticos. Os autores Perles Ribes e Ivars Baidal (2018), no que consideraram uma exaustiva revisão de literatura, estabeleceram a existência de uma forte conexão entre esses conceitos, em que ambos, de um ponto de vista teórico e em um nível operacional, compartilham de elementos como: visão e planejamentos a longo prazo, inovação, cooperação público-privado e o envolvimento de *stakeholders*. Esses elementos tradicionais que partem de ambos os conceitos, compartilham, concomitantemente de outros paradigmas, como a competitividade. Os autores sugerem a criação de um modelo sinérgico focado em sustentabilidade inteligente, baseada numa estrutura de governança que aplique tecnologia em 5 pilares fundamentais: planejamento, a eficiência das fontes de administração, monitoramento, transparência e participação, cooperação público privado, conhecimento, inovação e comunicação e o aumento da preocupação e na melhoria da experiência do turismo.

A cidade de Curitiba foi escolhida para a aplicação do modelo neste estudo de caso por ser amplamente reconhecida, tanto nacional quanto internacionalmente, como uma referência em planejamento urbano sustentável, sendo frequentemente intitulada como “cidade modelo” e “cidade ecológica” (Rabinovitch, 1992; Reinach, 2006). Nos últimos anos, esse protagonismo foi ampliado com o reconhecimento da cidade como uma Smart City, título reforçado por diversas premiações e rankings internacionais que destacam seu desempenho em áreas como mobilidade urbana, governança, meio ambiente e inovação tecnológica (Rolnik, 2012; Giffinger et al., 2007; Sousa, 2023). A

consolidação de Curitiba como um hub de inovação está atrelada a políticas públicas voltadas à economia criativa, ao empreendedorismo e ao uso intensivo de tecnologias digitais aplicadas à gestão urbana (Komninos, 2013; Albino et al., 2015).

Sua participação ativa em redes e eventos internacionais voltados à temática das cidades inteligentes — como o *Smart City Expo World Congress* — reforça sua visibilidade global e posiciona Curitiba como um laboratório urbano para o desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras (Batty et al., 2012; Mora et al., 2019). Nesse contexto, a capacidade de Curitiba em fomentar ecossistemas de inovação é facilitada por um ambiente institucional estável, pela presença de centros de pesquisa e universidades, e por uma cultura de planejamento urbano estratégico, que favorece a articulação entre atores públicos, privados e da sociedade civil (Nam & Pardo, 2011; Cunha & Cunha, 2021). Assim, a cidade torna-se não apenas um território funcionalmente inteligente, mas também simbólico, no sentido de representar um modelo estratégico de inovação urbana integrada e sustentável.

A trajetória de inovação de Curitiba, está articulada com ações de governança estruturada ao longo dos anos, o que trouxe prestígio para o município nas temáticas das cidades inteligentes, criativas, além do ênfase trazido para a sustentabilidade e planejamento urbano. A cidade destaca-se em seu caráter inovador e pioneiro, e nas últimas décadas, tem investido fortemente na criação de um ecossistema de inovação robusto, composto por universidades, centros de pesquisa, incubadoras, aceleradoras, e políticas públicas voltadas ao incentivo de novas tecnologias (Severo & Bardi, 2024).

Curitiba conquistou, em menos de um ano, as premiações mais importantes de Smart Cities, sendo eleita a Cidade Mais Inteligente do Mundo de 2023, a Comunidade Mais Inteligente do Mundo de 2024 e troféu Prata do Seul Smart City Prize 2024 (Curitiba, 2025). Apesar de não haver um consenso universal da definição de uma Smart City, a literatura aponta que a tecnologia exerce um papel essencial na formação desta, além de dever focar nos cidadãos, ser inserida em uma economia competitiva e utilizar o city marketing como instrumento das políticas urbanas (Sousa, 2023). Basicamente o que diferencia uma Smart City de outros modelos que buscam associar as TIC ao espaço urbano, são as premissas que envolvem a inclusão social por meio da valorização do capital humano, intelectual e social (Buhalis y Amaranggana, 2014).

Nesse sentido, Sousa (2023), por meio do mapeamento de iniciativas de inovação acerca do conceito de *Smart City* na cidade de Curitiba, constatou que a inovação no Turismo está limitada ao “Destino Turístico Inteligente (DTI) Curitiba”, que tem o

objetivo de, por meio do trabalho dos setores público, privado, academia e sociedade civil, acelerar a transformação de Curitiba em um DTI. O destino turístico inteligente surgiu da noção de cidade inteligente e a sua conceituação ainda está sendo discutida cientificamente. Ainda assim, podemos considerá-lo como uma plataforma de turismo urbana que integra os recursos turísticos, as TIC e as tecnologias móveis inovadoras para fornecer informações explícitas ao turista; melhorar os serviços turísticos; facilitar a interação do visitante; melhorar a qualidade da experiência do turista e também aprimorar a qualidade de vida dos residentes (Xiang et al., 2015; Zhu et al., 2014). Contudo, é importante ressaltar que alcançar a denominação DTI não depende unicamente da disposição de recursos financeiros e da vontade de desenvolver ações concretas, sendo imprescindível a modificação de gestão do território, o que implica em mudanças substanciais na cultura colaborativa, bem como nas competências dos agentes participantes do território (Flores-Ruiz et al., 2018).

3.2.4. O ecossistema Curitiba DTI à luz dos indicadores da Rede da Iberoamericana

A ativação do Ecossistema Curitiba DTI começou ainda em 2020, com encontros online, liderados pelo Instituto Municipal de Turismo de Curitiba (IMT). O processo foi uma iniciativa do Conselho Municipal de Turismo da cidade, em consonância com o plano estadual de turismo vigente, o Masterplan Paraná Turístico 2026: pacto para um turismo inteligente. Considerando a pandemia do Covid-19 e a estruturação do Programa DTI Brasil do Governo Federal, o Ecossistema Curitiba Destino Turístico Inteligente foi oficialmente lançado em 25 de março de 2022, marcando o início de uma jornada estruturada, conforme definido no Mapa Estratégico e Plano de Ação do Ecossistema Curitiba DTI, com horizonte até 2030. Trata-se de uma rede colaborativa, dinâmica e interinstitucional, envolvendo uma parceria com o governo estadual e federal (Curitiba, 2025).

O programa busca transformar a capital paranaense em um destino turístico inovador, sustentável e inteligente. Foi baseado originalmente em eixos próprios, que consideraram modelo internacional, e, posteriormente, adequado ao Programa DTI Brasil, do Ministério do Turismo. Além disso, Curitiba passou a fazer parte do escopo do Programa Turismo Futuro Brasil, uma iniciativa do Sebrae Nacional e do Banco Interamericano de desenvolvimento (BID), voltada a apoiar alguns municípios brasileiros, na efetiva implementação de estratégias DTI a partir da “elaboração de instrumentos de planejamento e a implementação de ações-chave para o fortalecimento e consolidação de suas estratégias de DTI” (Edital Sebrae BID, 2022, p.01).

A rede de organizações envolvidas no Ecosistema Curitiba DTI incluem entidades correspondentes aos eixos das IES/ICT (Instituições de Ensino Superior e Instituições de Ciência e Tecnologia), Governamental, Privado (empresas privadas) e Não Governamental, cujos participantes são apresentados no Quadro 01, em um total de 71 entidades que integram o Ecosistema DTI Curitiba (Curitiba, 2025).

Os eixos estratégicos representam os fatores-chave que compõem a caracterização de um DTI, e foram elaborados a partir de inter-relações, transversalidades e complementaridades entre si (Curitiba, 2025). Alinhado à conjuntura dos eixos, foram definidas as diretrizes acerca dos mesmos, apresentadas no quadro 02, que servem de base para a composição dos GT, são eles: Governança e Segurança; Sustentabilidade, Acessibilidade Universal e Mobilidade e Transporte; Tecnologia e Inovação e Marketing, Experiência e Criatividade.

Quadro 2

Diretrizes dos Grupos de Trabalhos Temáticos.

GT - DTI	DIRETRIZES
Governança e Segurança	Gestão transparente, aberta, pactuada e responsável; Visão integrada ao território e comprometida com os cidadãos e os turistas; Ampla cooperação e articulação interinstitucional pública-privada-comunitária-acadêmica; Fortalecer o combate à exploração sexual e infantil, violência contra as minorias e gênero, raça, mulher e trabalho infantil. Fazer monitoramento sistêmico de crimes praticados contra o visitante. Cumprir os protocolos sanitários exigidos pelos órgãos competentes.
Sustentabilidade Acessibilidade Universal e Mobilidade e Transporte	Gestão eficiente da sustentabilidade turística; Implementação de estratégias e mecanismos alinhados e comprometidos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS-ONU, Agenda 2030); Implementação eficiente de estratégias e mecanismos de inclusão social, acessibilidade e desenho universal que permitam o uso amplo, seguro e autônomo dos ambientes físicos e digitais do destino; Gestão integrada da mobilidade com foco nos visitantes e nos cidadãos; Gestão e monitoramento inteligente dos fluxos e usos turísticos no destino.
Tecnologia e Inovação	Infraestrutura física e digital necessárias ao destino, centrada no ser humano; Estabelecimento de um sistema de conhecimento e inteligência turística; Gestão da tecnologia aplicada à governança turística; Sistema de conhecimento e inteligência turística como instrumento de apoio à inovação; Soluções inovadoras e criativas para as necessidades do destino.

GT - DTI	DIRETRIZES
<p>Marketing, Experiência e Criatividade</p>	<p>Realização de estudos e pesquisas com foco na compreensão dos comportamentos sociais e características do mercado (hábitos de consumo e tendências);</p> <p>Produção de conhecimento e inteligência turística, com base em tecnologias de exploração de dados em ambientes interacionais digitais;</p> <p>Inovação como estratégia para implementação de ações de promoção e comercialização turística, com foco em mercados e segmentos prioritários;</p> <p>Implementação de estratégias e mecanismos de geração de experiências personalizadas, antes, durante e depois da visita ao destino;</p> <p>Gestão da experiência turística como elemento educacional e transformacional das relações interpessoais no destino (morador e turista);</p> <p>Utilizar o título de Curitiba Cidade Criativa da UNESCO em favor do turismo;</p> <p>Promover a economia criativa para gerar e incentivar o consumo de produtos, bem como valorizar o artesanato e a arte popular;</p> <p>Usar a criatividade como base para experiências turísticas.</p>

Fonte: Elaboração própria com base no Mapa estratégico e plano de ação: Curitiba Destino Turístico Inteligente – Horizonte 2030 (2025).

A concepção e formulação dos eixos foram fundamentadas por iniciativas que buscaram desenvolver uma metodologia própria (desde 2020) e, ao mesmo tempo, adaptada à realidade brasileira, cujas diretrizes são indicadas pelo Programa DTI Brasil do Ministério do Turismo (Ministério do Turismo de Brasil, 2022). Nesse sentido, em 2021 Curitiba foi contemplada pelo Programa nacional e adaptou seu Ecosistema, para os eixos estabelecidos pelo Programa DTI Brasil e vem trabalhando, com pioneirismo e iniciativa para sua consolidação, enquanto destino turístico inteligente.

Considerando todo este contexto e as particularidades e individualidades apresentadas pelo Ecosistema Curitiba Destino Turístico Inteligente, a análise que segue no quadro 03 apresenta a comparação de ações e estruturas da governança do Ecosistema Curitiba DTI, à luz dos indicadores apresentados no eixo Governança da Red Iberoamericana.

Quadro 3

Análise da Governança DTI Curitiba x Requisitos de Governança da Rede Iberoamericana.

Âmbito	Requisito	Indicador	Como Avaliar	Ação/Instrumento Curitiba DTI / IMT
Visão Estratégica de Implementação	Relevância do turismo na organização	1. Compromisso da Entidade Local com o desenvolvimento turístico	100% Existe um documento que evidencie o compromisso com o desenvolvimento do turismo inteligente ou com o modelo DTI. 75% Existe um documento que evidencie o compromisso com o desenvolvimento do turismo, com mais de 2 anos de existência. 50% Existe um documento que evidencie o compromisso com o desenvolvimento do turismo, com menos de 2 anos de antiguidade 25% Não existe um documento, mas existe uma área de turismo o com funções de turismo 0% Não existe um documento	COMTUR – Conselho Municipal de Turismo ativo, multissetorial - https://turismo.curitiba.pr.gov.br/conteudo/comtur-conselho-municipal-de-turismo-de-curitiba/1767 Destino Turístico Inteligente Curitiba https://destinointeligente.curitiba.pr.gov.br/ Política municipal de turismo https://turismo.curitiba.pr.gov.br/conteudo/politica-municipal-de-turismo/1862 Plano Municipal de Turismo https://turismo.curitiba.pr.gov.br/conteudo/plano-municipal-de-turismo/1768
		2. Plano de ação anual no turismo	100%: Existência de um plano de ação anual com dotações orçamentárias e construído com o setor privado e os cidadãos. 75%: Existência de um plano de ação anual com dotações orçamentárias de suporte e com investimentos diretos no projeto DTI. 50%: Existência de um plano de ação anual com dotações orçamentárias de suporte. 25%: Existência de um plano de ação anual com dotações orçamentárias de suporte. 0%: Não existe um plano de ação anual.	Plano Municipal de Turismo (PMT) 2024–2030 com diretrizes plurianuais. https://mid-turismo.curitiba.pr.gov.br/2024/11/pdf/00011977.pdf Plano Estratégico de Investimentos do Turismo em Curitiba https://mid-turismo.curitiba.pr.gov.br/2024/12/pdf/00013015.pdf

Âmbito Visão Estratégica de Implementação	Requisito Ferramentas de Planejamento estratégico	Indicador 1. Introdução da atividade turística no Plano Diretor vigente (Estratégico do Território o similar)	Como Avaliar 100%: Existe um Plano Estratégico (ou similar) para o território com linha(s) estratégica(s) específica(s) para o turismo inteligente ou os eixos do modelo DTI. 75%: Existe um Plano Estratégico (ou similar) para o território com linha(s) estratégica(s) específica(s) para o turismo. 50%: Existe um Plano Estratégico (ou similar) para o território com menção ao turismo em diferentes seções ou ações. 25%: Existe um Plano Estratégico (ou similar) para o território sem menção ao turismo. 0%: Não existe um Plano Estratégico (ou similar) para o território.	Ação/Instrumento Curitiba DTI / IMT Plano de Governo da Cidade de Curitiba: Eixo Curitiba inovadora e sustentável tem o turismo como um dos setores chave. https://mid-transparencia.curitiba.pr.gov.br/PlanoGoverno/PlanoAcao/Programa-CuritibaInovadora.pdf - Plano Diretor (2015) https://ippuc.org.br/storage/uploads/583ed487-6cc6-4ab8-8bd6-8151ef4d7b27/revisao_2025 do_plano_diretor.pdf (em atualização em 2025)
		2. Detalhamento do plano estratégico de turismo	100%: Diagnóstico do destino, definição de estratégias com um plano de monitoramento dos objetivos e resultados, que contemple a participação da iniciativa privada e dos cidadãos no seu desenvolvimento, bem como, inclua temas de todos os eixos do DTI. 75%: Diagnóstico do destino, definição de estratégias com um plano de monitoramento dos objetivos e resultados, que contemple a participação da iniciativa privada e dos cidadãos no seu desenvolvimento. 50%: Diagnóstico do destino, definição de estratégias com um plano de monitoramento dos objetivos e resultados. 25%: Diagnóstico destino e definição de estratégias. 0%: Sem plano estratégico de turismo.	Referências Estratégicas do Plano Municipal de Turismo de Curitiba. - Plano Municipal de Turismo https://turismo.curitiba.pr.gov.br/conteudo/plano-municipal-de-turismo/1768

Âmbito	Requisito	Indicador	Como Avaliar	Ação/Instrumento Curitiba DTI / IMT
<p>Visão Estratégica de Implementação</p>	<p>Criação de produto turístico</p>	<p>1. Adequação do processo de criação de produtos turísticos</p>	<p>100%: Existe um procedimento documentado para o desenvolvimento de um catálogo de produtos que inclui a participação do sector privado e de outras áreas da Entidade Local. 75%: Existe um procedimento documentado para o desenvolvimento de um catálogo de produtos que inclui a participação do sector privado ou de outras áreas da entidade local. 50%: Existe um procedimento documentado para o desenvolvimento de um catálogo de produtos que inclui a participação do sector privado. 25%: Não existe um procedimento, mas existem definições de produtos turísticos. 0%: Não existe procedimento definido e nem definições de produtos turísticos.</p>	<p>Criação de Produtos Turísticos de Experiência - Turismo de Experiência https://sebraepr.com.br/experienciasturísticas Ação iniciada pelo DTI em parceria com o Observatório de Turismo do Paraná, hoje presente em todo o Estado do Paraná.</p>
<p>Eficiência na Gestão</p>	<p>Programa de Formação na Entidade Local</p>	<p>1. Plano de formação em turismo da Entidade Local</p>	<p>100%: Existe um plano de formação para os funcionários da Entidade Local e para as empresas de turismo. Este inclui um plano de monitorização de objetivos e resultados, vinculado ao modelo DTI e/ou aos seus eixos. 75%: Existe um plano de formação para os funcionários da Entidade Local e para as empresas de turismo do destino. Este inclui um plano de monitorização de objetivos e resultados. 50%: Existe um plano de formação para os funcionários da Entidade Local e para as empresas de turismo do destino. 25%: Existe um plano de formação apenas para os funcionários da Entidade Local. 0%: Não existe um Plano de formação em turismo.</p>	<p>Escola de Turismo de Curitiba - https://escoladeturismo.curitiba.pr.gov.br/</p>

Âmbito	Requisito	Indicador	Como Avaliar	Ação/Instrumento Curitiba DTI / IMT
Eficiência na Gestão	Estruturas de coordenação na Entidade Local para o desenvolvimento da atividade turística	1. Comitê/ Conselho que coordene a ação de governo da Entidade Local ou Comitê/ Conselho de turismo com presença de todos os atores com incidência no turismo	<p>100%: Existe um Comitê/ Conselho com representantes de todos os atores envolvidos no turismo, com procedimentos de atuação que definem ações ou projetos comuns, com um calendário de reuniões periódicas.</p> <p>75%: Existe um Comitê/ Conselho com representantes de todos os atores envolvidos no turismo, com procedimentos de atuação, com um calendário de reuniões periódicas, mas sem definir ações, apenas de caráter consultivo.</p> <p>50%: Existe um Comitê/ Conselho com representantes de todos os atores envolvidos no turismo, com procedimentos de atuação, com um calendário de reuniões periódicas, mas sem definir ações, apenas de caráter consultivo.</p> <p>25%: Existe um grupo de trabalho com a presença de alguns atores com envolvimento no turismo, sem ação estruturada e nem um calendário de reuniões periódicas.</p> <p>0%: Não existe Comitê/ Conselho de turismo ou similar.</p>	<p>COMTUR https://turismo.curitiba.pr.gov.br/conteudo/comtur-conselho-municipal-de-turismo-de-curitiba/1767 Ecossistema DTI https://destinointeligente.curitiba.pr.gov.br/</p>

<p>Âmbito Transparência e Participação</p>	<p>Requisito Estruturas de colaboração público-privada e público-pública</p>	<p>Indicador 1.Participação da Entidade Local em mesas/comitês/redes com distintos níveis governamentais</p>	<p>Como Avaliar 100%: A Entidade Local participa e é membro permanente de mesas/ comitês/ redes de 4 níveis (municipal, estadual, nacional, internacional). 75%: A Entidade Local participa e é membro permanente de mesas/ comitês/ redes de 3 níveis (municipal, estadual, nacional, internacional). 50%: A Entidade Local participa e é membro permanente de mesas/ comitês/ redes de 2 níveis (municipal, estadual, nacional, internacional). 25%: A Entidade Local participa e é membro permanente de mesas/ comitês/ redes em pelo menos um nível (municipal, estadual, nacional, internacional). 0%: A Entidade Local não participa diretamente de foros (ou similares).</p>	<p>Ação/Instrumento Curitiba DTI / IMT Ecosistema de Inovação (Municipal); http://www.valedopinhao.com.br/ecossistema/ Agência de Inovação Vale do Pinhão (Municipal); http://www.valedopinhao.com.br/ Instância de Governança Regional ADE-TUR Rotas do Pinhão (Estadual); https://www.rotasdupinhao.com.br/ade-tur Agência de Assuntos Metropolitanos do Paraná (Estadual); https://www.amep.pr.gov.br/ Programada DTI Brasil, do Governo Federal (Nacional); https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/-publicacoes/destinos-turisticos-inteligentes-dti Rede Iberoamericana de Turismo Inteligente (Internacional); https://destinosinteligentesiberoamerica.com/</p>

Âmbito	Requisito	Indicador	Como Avaliar	Ação/Instrumento Curitiba DTI / IMT
Responsabilidade e Controle	Observatório/ processo de medição da atividade turística	1. Processo de medição periódica da atividade turística	25%: Monitoramento dos principais indicadores de demanda turística (local de origem, estadia média, tipo de alojamento, meio de transporte, método de reserva da viagem, motivação, padrões de deslocamento e/ou gastos, etc.). 25%: Monitoramento para quantificar e caracterizar a oferta (tipos de estabelecimentos e serviços, localizações, categorias, etc.) 20%: Avaliação da satisfação do turista. 15%: Monitoramento dos atrativos turísticos mais visitados. 15%: Monitoramento da contribuição econômica do turismo para a região (impacto econômico e laboral). 0%: Sem medição periódica da atividade turística.	Plataforma POTI – sistema de monitoramento em desenvolvimento pelo IMT. Link plataforma Poti
		2. Procedimento para comunicar os dados de análises vinculadas a atividade turística	100%: Existe um sistema de inteligência turística com atualizações mensais, vinculado aos eixos do modelo DTI. 75%: Existe um sistema de inteligência turística com atualização ao menos semestral. 50%: Existe um observatório de turismo com atualizações, pelo menos, semestrais. 25%: Existe um procedimento de comunicação de dados relacionados com as atividades turísticas (por exemplo, boletins informativos) que é enviado, pelo menos, semestralmente. 0%: Não existe um procedimento de comunicação de dados vinculados à atividade turística.	Relatórios e estatísticas publicados no portal oficial; Dados e Estatísticas - Turismo Curitiba Redes sociais ativas; https://www.facebook.com/CuritibaCuritiba/ https://www.instagram.com/curta_curitiba Apresentações de dados para o Ecosystema DTI e COMTUR Curitiba.

Fonte: Elaboração própria.

A análise comparativa entre os requisitos e indicadores da Rede Iberoamericana de Turismo e as ações desenvolvidas no âmbito do Ecosistema Curitiba Destino Turístico Inteligente (DTI) evidencia um alinhamento significativo com os princípios de governança voltados à gestão inteligente de destinos.

No requisito Relevância do turismo na organização, a presença de um órgão colegiado formal e ativo, como o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), e a implementação do Plano Municipal de Turismo 2024–2030 — com diretrizes plurianuais e ações específicas — demonstram elevado grau de compromisso institucional e integração das políticas públicas de turismo ao planejamento municipal.

No eixo Ferramentas de planejamento estratégico, Curitiba apresenta instrumentos robustos, como o Plano de Desenvolvimento Turístico (PDT) e o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS), ambos contendo metas, eixos e investimentos mapeados, além de um Plano de Marketing Turístico estruturado de forma independente, o que reforça a coerência das ações de promoção e posicionamento do destino. Entretanto, a ausência de comprovação formal da inserção da atividade turística no Plano Diretor limita a consolidação de uma abordagem integrada com o ordenamento territorial, fragilizando a visão sistêmica que caracteriza um DTI.

Quanto à criação de produto turístico, observa-se consonância com as diretrizes da Rede Iberoamericana, por meio do desenvolvimento e promoção do Turismo de Experiência e outras iniciativas inovadoras que visam diversificar e personalizar a oferta. Já no requisito Formação na Entidade Local, a atuação da Escola de Turismo assegura a qualificação contínua de profissionais e empreendedores, contribuindo para a elevação da competitividade e da qualidade dos serviços.

No que tange às Estruturas de coordenação e de colaboração público-privada e público-pública, a coexistência do COMTUR e do Ecosistema Curitiba DTI, somada à articulação com redes como o Vale do Pinhão e o Ecosistema de Inovação, reforça a prática de governança colaborativa, um dos pilares da inteligência territorial no turismo.

O Observatório/processo de medição da atividade turística apresenta potencial para fortalecimento da gestão baseada em dados. A referência à Plataforma POTY demonstra intenção de estruturar um sistema de monitoramento contínuo; contudo, a ausência de informações sobre sua operacionalização e periodicidade de coleta de dados constitui um ponto de atenção. Em contrapartida, a disponibilização de relatórios e estatísticas no portal oficial do turismo municipal atende ao princípio da transparência e permite a comunicação eficaz dos resultados à sociedade.

Em síntese, as ações implementadas em Curitiba evidenciam coerência com a proposta de governança de um destino DTI, destacando-se pela solidez do planejamento estratégico, pela articulação multissetorial e pela priorização da qualificação profissional. Além disso, a implementação de estratégias inteligentes também parte do pressuposto da competitividade, que segundo Buhalis e Leung (2018), baseia-se na integração de uma rede de organizações e características inteligentes que envolvem sistemas inter operacionais e inter conectados para simplificar e automatizar atividades diárias, adicionando valor no Ecossistema para todos os stakeholders.

3.2.5. Considerações finais

No contexto dos destinos turísticos inteligentes (DTI), a governança adquire um novo patamar de complexidade e protagonismo. Mais do que coordenar ações, ela passa a figurar como mediadora de processos de co-criação de valor, mobilizando atores diversos por meio de redes digitais, plataformas de dados e espaços de participação social. Essa nova configuração exige competências institucionais que vão além da gestão tradicional, incorporando inovação tecnológica, transparência, análise de dados em tempo real e escuta ativa de residentes e visitantes. Ela deixa de ser apenas um mecanismo de coordenação administrativa para se tornar uma prática articuladora, capaz de integrar diferentes atores em torno de objetivos comuns. Essa transição se dá porque o turismo inteligente depende de múltiplos fluxos de informação, inovação tecnológica e de processos colaborativos que extrapolam as formas tradicionais de gestão pública e privada.

Mais do que coordenar ações isoladas, a governança em DTIs figura como mediadora de processos de co-criação de valor, envolvendo não apenas gestores e empreendedores, mas também residentes e visitantes. Por meio de redes digitais, plataformas de dados abertos e fóruns participativos, constrói-se um ecossistema em que as decisões são tomadas de forma mais transparente, inclusiva e ágil. Nesse sentido, a participação social e a conectividade tornam-se elementos estruturantes, capazes de gerar legitimidade, confiança e engajamento contínuo.

Essa nova configuração de governança demanda competências institucionais que vão além da gestão convencional. É necessário incorporar inovação tecnológica como recurso estratégico, utilizar análise de dados em tempo real para orientar políticas e práticas, e adotar mecanismos de escuta ativa que capturem as percepções dos diferentes públicos. Somente a partir dessa integração entre tecnologia, transparência e participação social é possível consolidar destinos turísticos mais competitivos, resilientes e sustentáveis no cenário contemporâneo.

A experiência de Curitiba, ao alinhar políticas públicas sustentáveis com os pilares do modelo DTI — inovação, tecnologia, acessibilidade, sustentabilidade e governança colaborativa — ilustra a viabilidade de implementação de estratégias inteligentes em contextos urbanos latino-americanos.

Referências bibliográficas

- Albino, V., Berardi, U., & Dangelico, R. M. (2015). Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives. *Journal of Urban Technology*, 22(1), 3–21. <https://doi.org/10.1080/10630732.2014.942092>
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96–107. <https://doi.org/10.1177/0047287507302385>
- Batty, M., Axhausen, K. W., Giannotti, F., Pozdnoukhov, A., Bazzani, A., Wachowicz, M., ... & Portugali, Y. (2012). Smart cities of the future. *The European Physical Journal Special Topics*, 214(1), 481–518. <https://doi.org/10.1140/epjst/e2012-01703-3>
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Tourism Review*, 66(2), 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.11.015>
- Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 108–124. <https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2015-0032>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2000). Collaboration and partnerships in tourism planning. In B. Bramwell & B. Lane (Eds.), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability* (pp. 1–19). Channel View Publications.
- Bregoli, I. (2013). Effects of DMO coordination on destination brand identity: A mixed method study on the city of Edinburgh. *Journal of Travel Research*, 52(4), 412–424. <https://doi.org/10.1177/0047287513478496>
- Buhalis, D. (2020). Technology in tourism – from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267–272. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014, December). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In *Information and communication technologies in tourism 2015: Proceedings of the international*

conference in Lugano, Switzerland, February 3-6, 2015 (377-389). Cham: Springer International Publishing.

Curitiba (2025). Plano de Governo. Disponível em <https://www.transparencia.curitiba.pr.gov.br/conteudo/planogoverno.aspx>.

Cunha, M. A. V. C., & Cunha, M. A. (2021). *Cidades inteligentes e sustentáveis: Modelos, estratégias e indicadores para políticas públicas urbanas*. FGV Editora.

Edital Sebrae / BID. Chamada Pública [Programa Turismo Futuro Brasil] (2022). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE Nacional. Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID. Disponível em <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Edital%20Sebrae%20BID%202022.pdf>

Flores Ruiz, D., Perogil Burgos, J., & Miedes Ugarte, B. (2018). ¿Destinos turísticos inteligentes o territorios inteligentes? Estudio de casos en España. *Revista de Estudios Regionales*, 3, 193-219. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/rer/articulo/v3y2018p193-219.html>

Gil, A. C. (2017). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.

Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Kalasek, R., Pichler-Milanović, N., & Meijers, E. (2007). *Smart cities: Ranking of European medium-sized cities*. Centre of Regional Science, Vienna UT. <https://www.smart-cities.eu>

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25, 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>

Hall, C. M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 437–457. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>

Ivars-Baidal, J. A., Rodríguez Sánchez, I., & Vera Rebollo, J. F. (2016). The evolution of mass tourism destinations: New approaches beyond deterministic models in Benidorm (Spain). *Tourism Management*, 52, 264–274. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.017>

Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., Mazón, J. N., & Perles-Ivars, Á. F. (2017). Smart destinations and the evolution of ICTs: A new scenario for destination management? *Current Issues in Tourism*, 22(13), 1581–1600. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1388771>

- Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., & Perles-Ivars, Á. F. (2019). Governance for the smart transformation of tourist destinations: Smart tourism destination. *Sustainability*, 11(3), 683. <https://doi.org/10.3390/su11030683>
- Komninos, N. (2013). *Smart cities and the future internet: Innovation ecosystems of smart cities*. In *Proceedings of the 2013 European Conference on the Future Internet* (pp. 13–20). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38082-2_2
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2011). Smart city as urban innovation: Focusing on management, policy, and context. In *Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 185–194). ACM. <https://doi.org/10.1145/2072069.2072100>
- Ministério do Turismo de Brasil. (2022). *Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)*. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/destinos-turisticos-inteligentes-dti>
- Mora, L., Deakin, M., & Reid, A. (2019). Strategic principles for smart city development: A multiple case study analysis of European best practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 70–97. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.035>
- Paraná (2016). *Paraná Turístico 2026 – Pacto para um turismo inteligente*. Curitiba: Sebrae/PR, Fecomércio, UFPR.
- Perles Ribes, J. F., & Ivars Baidal, J. (2018). *Smart sustainability: A new perspective in the sustainable tourism debate*. INVESTIGACIONES REGIONALES - Journal of Regional Research, 42, 151-170. <https://investigacionesregionales.org/article/smart-sustainability-a-new-perspective-in-the-sustainable-tourism-debate/>
- Peters, M., & Pikkemaat, B. (2005). The need for restructuring destination management: An Austrian example. *Tourism Review*, 60(1), 6–12. <https://doi.org/10.1108/eb058446>
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2005). *Governing complex societies: Trajectories and scenarios*. Palgrave Macmillan.
- Pinto, M. J. A. (2017). Destinos Turísticos Inteligentes: o caso de Curitiba/PR (Brasil). *Turismo E Sociedade*, 10(3). <https://doi.org/10.5380/tes.v10i3.55274>
- Rabinovitch, J. (1992). Curitiba: Towards sustainable urban development. *Environment and Urbanization*, 4(2), 62–73. <https://doi.org/10.1177/095624789200400218>

- Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes (2025). *Modelo Metodológico de la Red version 1*. MM-RIDTI.
- Reinach, S. (2006). Curitiba e o mito da cidade modelo: Planejamento urbano, cultura e história. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 8(2), 25–40. <https://doi.org/10.22296/2317-1529.2006v8n2p25>
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Rolnik, R. (2012). *A cidade e a lei: Legislação, política urbana e territórios na cidade de São Paulo* (11ª ed.). Studio Nobel.
- Secretaria Municipal de Esporte, Lazer e Turismo – SEDEST. (2023). *Curitiba Destino Turístico Inteligente*. Prefeitura de Curitiba. <https://www.curitiba.pr.gov.br>
- Severo, E. A., & Bardi, R. (2024). Ecosistemas de inovação e políticas públicas em cidades inteligentes: o caso de Curitiba. *Revista Brasileira de Inovação Urbana*, 10(1), 45–62.
- Sorokina, A. (2022). *Smart tourism destinations: How to build a smarter future for travel*. Toposophy. <https://www.toposophy.com/insights/smart-tourism-destinations>
- Sousa, L. A. (2023). Indicadores de inteligência urbana: Curitiba no contexto das smart cities brasileiras. *Cadernos de Gestão Pública*, 19(1), 55–72.
- Xiang, Z., Tussyadiah, I., & Buhalis, D. (2015). *Smart destinations: Foundations, analytics, and applications*. In Z. Xiang & I. Tussyadiah (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (pp. 101–114). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_8
- Zhu, W., Zhang, L., & Li, N. (2014). Challenges, function changing and strategy innovation of smart tourism destination. In Z. Xiang & I. Tussyadiah (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 89–101). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2_7
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (2ª ed.).

3.3. Eje Innovación

Alexandre Augusto Biz

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

Dores Cristina Grechi

Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul, Brasil.

3.3.1. Introdução

O setor de turismo tem demonstrado uma resiliência notável a eventos negativos, adaptando-se e inovando para se recuperar de crises, como a pandemia de COVID-19, que acelerou o trabalho remoto e o surgimento do mercado de nômades digitais. Essa adaptabilidade e o uso de estratégias inovadoras são cruciais para a sobrevivência e o crescimento das empresas do setor (Pappas et al., 2023).

Lasisi et al. (2025) citam que um ambiente favorável, a partir do papel do Governo, facilitará a inovação no turismo, o que afetará positivamente o crescimento econômico em destinos turísticos inteligentes. Ao mesmo tempo que a priorização do turismo como estratégia de desenvolvimento também facilita a inovação no turismo, o que impacta positivamente o crescimento econômico em destinos turísticos inteligentes.

Hjalager (2010) descreve que a inovação é o processo de engajar-se em novas melhorias e ideias inovadoras relacionadas a um produto ou serviço, processo, marketing, método organizacional ou organização do local de trabalho. A inovação pode influenciar relacionamentos externos e a implementação comercial ou industrial de melhorias e novidades.

Işık et al. (2022) corroboram que a inovação é vista como uma fonte primordial de vantagem competitiva e desempenho no setor de turismo. A inovação no turismo pode ser entendida como a criação e implementação de novos produtos ou serviços, processos, métodos de marketing, ou métodos organizacionais em práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas. Também é descrita como criatividade, resolução de problemas e novas formas de pensar (Zhou et al., 2024; Işık et al. 2022).

Zhou et al. (2024) destacam que a inovação no turismo é um campo em constante evolução, impulsionado por mudanças nas demandas dos consumidores, avanços tecnológicos e a necessidade de resiliência diante de incertezas e crises globais. Ela é vista como uma fonte primordial de vantagem competitiva e desempenho no setor de turismo.

Logo, a inovação pode envolver novos produtos/serviços, métodos de produção/distribuição, ou mudanças na gestão e organização de recursos humanos, considerando: (SEGITTUR y Andrades, 2024):

- Ser um fator crítico de competitividade para destinos e empresas do setor a médio e longo prazo;
- Representar uma ferramenta estratégica para lidar com os desafios do setor turístico, que é altamente globalizado, competitivo e sensível a mudanças; e
- Contribuir para transformar os destinos em lugares melhores para turistas e residentes.

Ozseker (2019) integrou literatura da teoria de clusters, sistemas de inovação, relações de rede, gestão do conhecimento e inovação para propor cinco estágios de inovação em destinos turísticos: agrupamento, integração, configuração, conversão, transferência e implementação.

Zhou et al. (2024) apresentam um framework de destinos inovadores baseado em duas estruturas principais, conforme quadro 1.

Quadro 1

Estrutura para inovação em turismo.

Estrutura	Conceito	Ações
Inovação baseada em Agência	Na inovação baseada em agências, os destinos incentivam as empresas locais a inovarem, fornecendo serviços para o novo mercado, ao mesmo tempo que colaboram com partes interessadas públicas e privadas para marketing e branding.	Inovação Gerencial Inovação em Marketing Inovação em Produtos e/u Serviços
Estrutura de Inovação	Inovação estrutural refere-se à organização dos recursos e processos de uma empresa de novas maneiras para criar valor.	Inovação Institucional Inovação de Processos

Fonte: Adaptado de Zhou et al. (2024).

Lasisi et al. (2025) estão alinhados com a estrutura de inovação apresentada no quadro 1 ao ressaltar que o Governo é essencial na formação da competitividade, e o grau

em que o Governo enfatiza esse setor pode ser visto como a priorização da indústria do turismo. Governos que priorizam a indústria do turismo e tomam medidas para criar uma estratégia eficaz de marketing de destino para a indústria fomentam a inovação. Destacam ainda que as barreiras à inovação na estratégia e na política de turismo incluem a escassez de visão estratégica e a ênfase mínima na inovação.

A Organização Mundial de Turismo (UNWTO, s.d.) descreve que promover um ecossistema de inovação e empreendedorismo turístico bem-sucedido exige conectar, ao menos, seis principais grupos às oportunidades de colaboração e priorizar a capacitação em turismo e tecnologia, sendo:

- Políticas governamentais e de entidades públicas: que fomentam a inovação, o comércio e a adoção de tecnologias, em geral, promovem a inovação no turismo;
- Academia: cria estruturas e modelos sobre inovação sustentável no turismo e destinos inteligentes, contribui com conhecimento para governos, startups, MPMEs e startups, além de apoiar parceiros comerciais;
- Empresas: desenvolvem novas tecnologias, conscientizam internamente sobre inovação e implementam uma estrutura organizacional e uma visão para a tecnologia, investindo em inovação aberta;
- Start-ups e MPMEs: desenvolvem e implementam tecnologias disruptivas no turismo, satisfazem e refletem as necessidades e demandas dos viajantes e criam soluções inovadoras no turismo que apoiam os ODS;
- Investidores: investem em projetos sustentáveis relacionados ao turismo e tecnologia, apoiam o crescimento e a internacionalização de Corporações, Destinos, MPMEs e Startups; e
- Parceiros de Negócios: apoiam Startups que impactam direta ou indiretamente a cadeia de valor do turismo.

A Europa é o principal destino turístico mundial, e A Comissão Europeia (s.d.) implementou a Rede Europeia de Polos de Inovação Digital (EDIH) reconhecendo seu papel crucial em guiar o setor em uma transição “digital, sustentável e segura”. Esta iniciativa segue o *transition pathway* cocriado pela Comissão Europeia com a indústria e a sociedade civil, visando um ecossistema turístico resiliente, verde e digital (European Commission, s.d.).

O grupo de trabalho de Turismo dos EDIH concentra seus esforços em três objetivos principais para o setor:

- Investimento na Economia Circular: objetivo é “reduzir o consumo de energia, resíduos, uso de água e poluição, ao mesmo tempo em que se atende à crescente demanda por turismo sustentável”. Isso implica uma mudança fundamental nas práticas operacionais para alinhar o crescimento do turismo com a responsabilidade ambiental;
- Melhoria das Práticas de Compartilhamento de Dados: visa “possibilitar novos serviços turísticos inovadores e aprimorar a gestão sustentável de destinos”. O uso eficaz de dados pode otimizar a experiência do turista e a tomada de decisões para um turismo mais responsável; e
- Estímulo ao Desenvolvimento de Habilidades: objetivo é “garantir uma força de trabalho qualificada e carreiras atraentes”. A transição digital e sustentável exige novas competências, e o EDIH busca apoiar o desenvolvimento profissional dentro do setor.

A iniciativa envolve uma ampla gama de *stakeholders* como os próprios EDIHs: como polos de inovação digital que operam no setor de turismo, as Instituições Europeias e Nacionais de Turismo e os Intermediários e Associações Representativas do setor (European Commission, s.d.).

Por fim, SEGITTUR et al. (2024) cita alguns desafios e limitações na implementação da inovação, a saber:

- A implementação do pilar de inovação é complexa devido à própria natureza do conceito, sua aplicação ao turismo (setor de serviços) e sua transferência para a administração pública local;
- Resistência a mudanças e a estrutura do setor turístico são barreiras comuns, incluindo: falta de recursos humanos com formação em inovação, financiamento instável, liderança pública insuficiente e dificuldade de integrar sistematicamente a inovação nas empresas;
- A dificuldade de identificação, medição e transferência de inovações é um problema prático;
- A inovação não é uma parte explícita das competências tradicionais das autoridades locais;
- Em destinos menores ou rurais, a área de tecnologia pode assumir o papel de promotora de projetos inovadores, levando a um viés tecnológico nas inovações identificadas;

- A falta de planejamento estratégico para a inovação e a ausência de recursos dedicados são obstáculos significativos; e
- Frequentemente, o setor de turismo não é considerado internamente com potencial para inovação dentro da administração local, e a área de turismo pode estar distante das estruturas que promovem projetos de transformação.

3.3.2. Eixos de Inovação

São apresentados três âmbitos de inovação da *Red Iberoamericana DTI* divididos em gestão e governança inovadora, atividades de inovação e ecossistema de inovação, representados no quadro 2.

Quadro 2

Eixo de inovação do Modelo da RIDTI: requisitos, indicadores e pesos.

INOVAÇÃO				
		Requisitos	Indicadores	Peso do Requisito
A. Gestão e Governança inovadora	Estratégia e sistema de gestão da inovação no destino	1	2	28,6%
	Fomento a inovação aberta	1	3	42,8%
	Recursos públicos para a inovação	1	2	28,6%
	TOTAL ÂMBITO	3	7	100%
B. Atividades de inovação	Desenvolvimento de produtos e serviços turísticos inovadores	1	1	50%
	Inovação em processos	1	1	50%
	TOTAL ÂMBITO	2	2	100%
C. Ecossistema de inovação	Desenvolvimento de produtos e serviços turísticos inovadores	1	2	100%
	TOTAL ÂMBITO	2	2	100%
	TOTAL EIXO INOVAÇÃO	7	11	7,5%

Fonte: Elaboração própria com base em Lopez (2025).

A gestão da inovação no turismo promove um enfoque sinérgico que envolve empresas de turismo, comunidades locais, entidades governamentais e empresas privadas. Esta colaboração é essencial para a adoção de soluções inovadoras e responsáveis. A ausência de comunicação e colaboração entre as partes interessadas é uma barreira

significativa que impede o desenvolvimento de uma visão unificada para a sustentabilidade, resultando em oportunidades perdidas para inovações sinérgicas que poderiam aliviar pressões econômicas e ambientais. Por fim, é necessária uma abordagem colaborativa que crie uma base de cocriação entre os atores da indústria do turismo e outras partes interessadas. Isso é crucial para a transferência eficaz de conhecimento e a formação de redes, que são vitais para a cocriação de produtos turísticos que integram considerações econômicas, sociais e ambientais (Chountalas et al., 2024; Della Corte et al., 2021).

A partir das abordagens teóricas e das discussões com expertos científicos e de mercado foram selecionados seis (6) requisitos mínimos e definidos como estruturantes para os destinos turísticos, conforme quadro 2.

O primeiro âmbito é (A) Gestão e Governança Inovadora sendo fundamental para que os destinos turísticos se tornem mais inteligentes, atrativos e sustentáveis, fortalecendo sua competitividade em escala nacional e internacional. Foram selecionados três requisitos:

A1. Estratégia e sistema de gestão da inovação no destino turístico

A formulação de estratégias e planos de inovação no setor turístico desempenha um papel fundamental ao permitir a articulação entre políticas públicas, setor privado e comunidade local em torno de uma visão compartilhada para o destino. Tais instrumentos possibilitam a criação de mecanismos voltados ao monitoramento de tendências, à antecipação de mudanças de mercado e à adaptação ágil da oferta turística. Além disso, asseguram que os investimentos em inovação estejam integrados ao planejamento estratégico do destino, evitando iniciativas isoladas e desarticuladas.

Nesse contexto, a presente pesquisa busca analisar a idoneidade das estratégias ou planos de inovação com impacto no turismo. Para tanto, propõe-se uma escala de avaliação que varia entre 0% e 100%, conforme o grau de incorporação do turismo e de mecanismos de monitoramento nos planos de inovação locais:

- **100%:** existe uma estratégia ou plano de inovação vigente na Entidade Local, que inclui o turismo como setor prioritário e incorpora um plano de monitoramento de objetivos e resultados;
- **75%:** existe uma estratégia ou plano de inovação vigente na Entidade Local, que inclui o turismo como setor prioritário, mas não contempla mecanismos de monitoramento;

- **50%:** existe una estratégia ou plano de inovação vigente na Entidade Local, que inclui o turismo, mas sem atribuir-lhe carácter prioritário em relação a outros setores;
- **25%:** existe uma estratégia ou plano de inovação vigente na Entidade Local, sem incluir o turismo;
- **0%:** não existe estratégia ou plano de inovação na Entidade Local.

A2. Recursos públicos para a inovação

O acesso a financiamento público constitui um fator central para o fortalecimento da inovação no setor turístico. Esse tipo de recurso estimula empresas e organizações locais a desenvolverem soluções tecnológicas, sustentáveis e inclusivas, ampliando a capacidade inovadora de pequenas e médias empresas que, em muitos casos, não dispõem de capital próprio para investimentos.

Ademais, a utilização estratégica de fundos públicos pode gerar importantes externalidades positivas, como a criação de empregos qualificados, o fortalecimento de clusters produtivos e a atração de novos investimentos para o território.

Busca-se analisar a idoneidade dos recursos financeiros destinados especificamente à inovação no turismo. Para tanto, estabelece-se uma escala avaliativa que varia de 0% a 100%, conforme o grau de especificidade e gestão dos recursos:

- 100%: existem recursos específicos para projetos de inovação em turismo, administrados diretamente pelo gestor de turismo;
- 75%: existem recursos específicos para projetos de inovação em turismo, administrados pela área de inovação da Entidade Local;
- 50%: existem projetos de inovação em turismo com orçamentos próprios, independentemente do órgão responsável pela gestão;
- 25%: existe apenas um orçamento geral destinado ao financiamento da inovação, sem especificidade para o turismo;
- 0%: não há orçamento específico destinado ao financiamento da inovação.

A3. Fomento à inovação aberta

A promoção da inovação aberta no turismo constitui um elemento estratégico para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade dos destinos. Esse processo incentiva

a colaboração entre governo, empresas, universidades e sociedade civil, ampliando a geração de ideias e de soluções criativas. Além disso, favorece a cocriação de experiências turísticas diferenciadas, valorizando a cultura local e a identidade do território, o que contribui para a singularidade e atratividade do destino.

Busca-se avaliar a idoneidade dos programas e atuações voltados ao fomento da inovação aberta no setor turístico. Para tal, adota-se uma escala de avaliação graduada de 0% a 100%, de acordo com o nível de especificidade e articulação das iniciativas:

- 100%: dispõe de programas, projetos e atuações específicos para o turismo;
- 75%: dispõe de programas, projetos e atuações de caráter geral;
- 50%: não dispõe de programas, projetos ou atuações próprias, mas articula-se com iniciativas de outras áreas ou entidades;
- 25%: não dispõe de programas, projetos ou atuações próprias, mas realiza identificação e registro de iniciativas provenientes de outras áreas ou entidades;
- 0%: não dispõe de programas, projetos ou atuações de caráter geral.

O segundo âmbito é (B) Atividade em Processos em que a inovação em processos é fundamental porque promove eficiência, qualidade e sustentabilidade, fortalecendo a gestão do destino turístico e ampliando sua atratividade em um mercado global em constante transformação.

B1. Inovação em processos

A inovação em processos no setor turístico representa um vetor essencial para o fortalecimento da competitividade e da sustentabilidade dos destinos. Esse tipo de inovação busca, entre outros objetivos, o aumento da eficiência operacional, a melhoria da experiência do turista, a digitalização e automação de serviços, a incorporação de práticas sustentáveis, a ampliação da capacidade de adaptação e a integração dos diferentes atores que compõem a cadeia de valor do turismo.

Busca-se analisar os processos do gestor de turismo nos quais foram introduzidas inovações ao longo dos últimos dois anos. Para tanto, adota-se uma escala avaliativa que varia de 0% a 100%, conforme a abrangência e a formalização dessas inovações:

- 100%: foram introduzidas inovações nos processos de marketing e promoção, de sistemas de informação e comunicação, de administração e gestão, estando devidamente documentadas;

- 75%: foram introduzidas inovações nos processos de marketing e promoção, de sistemas de informação e comunicação, de administração e gestão, porém sem documentação formal;
- 50%: foram introduzidas inovações em dois dos seguintes grupos de processos: marketing e promoção; sistemas de informação e comunicação; administração e gestão;
- 25%: foram introduzidas inovações em apenas um dos grupos de processos mencionados;
- 0%: não foram introduzidas inovações em processos.

O terceiro âmbito é (C) Impulso do Ecossistema de Inovação no Destino Turístico. O desenvolvimento da formação de capital humano é um fator determinante para impulsionar a inovação no setor turístico. Esse processo envolve a criação de condições que permitam a colaboração entre diferentes atores locais — setor público, setor privado, universidades e sociedade civil — para gerar, testar e aplicar novas soluções.

C1. Impulso do ecossistema de inovação no destino

Nesse sentido, oportunizar um ecossistema de inovação no destino implica estabelecer um ambiente colaborativo, conectado e orientado para soluções, capaz de tornar o turismo local mais competitivo, sustentável e inovador.

Busca-se analisar se a gestão turística mantém relações estruturadas com universidades ou institutos de pesquisa com vistas à formação de capital humano para a inovação. Para tal, adota-se uma escala de avaliação que varia de 0% a 100%, conforme o nível de institucionalização e efetividade das ações:

- **100%**: dispõe de resultados concretos e impactos mensurados decorrentes das ações;
- **75%**: dispõe de ações já implementadas ou em fase de implementação;
- **50%**: dispõe de ações previstas no Plano de Inovação, ainda em desenvolvimento;
- **25%**: dispõe apenas de ações isoladas, não contempladas no Plano de Inovação;
- **0%**: não dispõe de pesquisas ou iniciativas para mediar a inovação.

3.3.3. Aplicação dos requisitos

Foram selecionados Florianópolis (SC) e Salvador (BA) que participaram do projeto inicial de “Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) em Transformação” do Ministério do Turismo do Brasil, que contemplou dez cidades brasileiras, sendo da região Centro-Oeste: Brasília (DF) e Campo Grande (MS), da região Norte: Rio Branco (AC) e Palmas (TO); da região Nordeste: Recife (PE) e Salvador (BA); da região Sudeste: Rio de Janeiro (RJ) e Angra dos Reis (RJ) e da região Sul: Florianópolis (SC) e Curitiba (PR) (BRASIL/MTur, 2022).

As cidades foram selecionadas para participar de uma iniciativa-piloto que buscou estabelecer diretrizes e um formato nacional para orientar a transição de destinos turísticos em territórios mais atrativos. O objetivo central foi promover a oferta de experiências qualificadas, serviços acessíveis e seguros, aliados ao compromisso com a sustentabilidade (BRASIL/MTur, 2022).

Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, localizado na região do Sul do Brasil, possui uma população estimada de 576.361 habitantes (IBGE, 2025) tendo serviços como fonte principal da economia a partir da tecnologia, comércio e o turismo. É um dos top 10 destino turístico internacional do Brasil tendo como principais emissores a Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai (EMBRATUR, 2025).

Ressalta-se que Florianópolis (SC) foi a vencedora do Prêmio Nacional de Inovação no ano de 2023, que reconheceu os esforços bem-sucedidos de inovação e gestão da inovação das empresas, ecossistemas de inovação e pesquisadores que atuam no Brasil.

O desenvolvimento do ecossistema de Florianópolis é fruto de um esforço coordenado de longo prazo com participação de diversos atores do governo, indústria, universidade e sociedade. Sua base foi estabelecida ao longo de algumas décadas, desde a criação da UFSC, Fundação CERTI, Incubadoras, Parques Tecnológicos, Ambientes de Inovação, Associações Empresariais e Instituições de Fomento. A orquestração destes atores nos últimos anos tornou o ecossistema uma referência nacional e internacional. A regulamentação municipal da Lei de Inovação, criação da Rede de Inovação e Living Lab são iniciativas que evidenciam sua evolução. O retrato do ecossistema em 2023 demonstra um importante agenda de eventos, startups de sucesso e expressivos resultados em termos de desenvolvimento econômico e social (Prêmio Nacional de Inovação, s.d).

Quadro 3

Análise do âmbito gestão/governança inovadora em Florianópolis.

Âmbito	Requisito	Indicadores	Como Avaliar
Gestão / Governança inovadora	Estratégia e sistema de gestão da inovação no destino turístico	Idoneidade da estratégia ou plano de inovação com alcance no turismo	• 50% - Existe uma estratégia ou plano de inovação vigente na Entidade Local, que inclui o turismo, mas sem preferência com respeito a outros setores
	Recursos públicos para a inovação	Idoneidade do recurso dedicado a inovação	• 25% - Existe um orçamento para financiar a inovação em geral
	Fomento a inovação aberta	Idoneidade de programas e atuações para o fomento da inovação aberta	• 25% - Não dispõe de programas, projetos e tampouco atuações, mas identifica e registra com programas, projetos e atuações de outras áreas ou entidades

Fonte: Elaboração própria.

A Lei Municipal de Inovação n 432/2021 tem no seu Artigo 4º, item VII - o Plano de Inovação do Executivo Municipal, com a implementação do Programa de Incentivo a Inovação a partir de:

- incentivo fiscal: concessão de incentivo fiscal sem exigência de restituição aos cofres públicos, permitindo destinar até 20% do ISSQN¹² e IPTU¹³;
- desenvolvimento de inovações: alocações de recursos para viabilizar o desenvolvimento de iniciativas inovadoras e soluções tecnológicas; e
- crescimento econômico: estímulo ao crescimento econômico e à criação de novas oportunidades de emprego no município (PMF, s.f.).

Entretanto, não há uma linha de recursos financeiros e, respectivamente, estratégias para inovação em turismo e/ou integradas em outras áreas como, por exemplo, segurança pública, saúde, tecnologia e mobile.

¹² Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza

¹³ Imposto Predial e Territorial Urbano

Quadro 4

Análise do âmbito atividades e ecossistema de inovação, formação capital humano.

Atividades de inovação	Inovação em processos	Processos do Gestor de Turismo que foram realizadas inovações (últimos dois anos)	• 0% - Não foram introduzidas inovações em processos
Ecossistema de inovação	Impulso do ecossistema de inovação no destino	Idoneidade de programas e atuações para impulsionar o ecossistema de inovação	• 25% - Não dispõe de programas e atuações para impulsionar o ecossistema de inovação, mas identifica e registra com programas e atuações de outras áreas ou entidades
Formação de capital humano	Impulso ao desenvolvimento da formação de capital humano	Se a gestão tem relação com Universidades o Instituto para a formação de capital humano para a inovação	• 25% - Dispõe de ações isoladas e não estão no Plano de Inovação

Fonte: Elaboração própria.

Não há registros de inovação em processos de gestão da Entidade Local de Turismo, apesar da participação no projeto piloto do Ministério do Turismo do Brasil. Tanto o ecossistema de inovação e a formação de capital humano para o turismo são incipientes, sendo ações pontuais apenas.

Salvador, capital do Estado da Bahia, localizado na região Nordeste do Brasil, possui uma população estimada de 2.564.204 habitantes (IBGE, s.f) tendo serviços como fonte principal da economia, representando aproximadamente 75% do PIB da cidade, onde o turismo é referência (Prefeitura de Salvador, s.d). É um dos top 10 destino turístico internacional do Brasil tendo como principais emissores a Argentina, Estados Unidos, Uruguai, Chile e França (SalvadorPAR, 2025).

A cidade é sede do Parque Tecnológico da Bahia, que tem como objetivo fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento científico, tecnológico e inovador no Estado,

promovendo a interação entre empresas, universidades, institutos de pesquisa, governo e sociedade civil em um ambiente colaborativo. Desde 2020, é administrado pela Associação das Empresas do Parque Tecnológico da Bahia - AEPTECBA em modelo de autogestão com participação de diversos atores do ecossistema de inovação (Parque Tecnológico da Bahia, s.d.).

Quadro 5

Análise do âmbito gestão/governança inovadora em Salvador.

Âmbito	Requisito	Indicadores	Como Avaliar
Gestão / Governança inovadora	Estratégia e sistema de gestão da inovação no destino turístico	Idoneidade da estratégia ou plano de inovação com alcance no turismo	• 25% - Existe uma estratégia ou plano de inovação vigente na Entidade Local, mas não cita o turismo.
	Recursos públicos para a inovação	Idoneidade do recurso dedicado a inovação	• 25% - Existe um orçamento para financiar a inovação em geral
	Fomento a inovação aberta	Idoneidade de programas e atuações para o fomento da inovação aberta	• 25% - Não dispõe de programas, projetos e tampouco atuações, mas identifica e registra com programas, projetos e atuações de outras áreas ou entidades

Fonte: Elaboração própria.

A Lei nº 9.534, de 2020, foi criada para a Política Municipal de Inovação e instituiu entre outras coisas os incentivos à inovação no ambiente produtivo e social na cidade. No Art. 1º cita (Prefeitura Municipal de Salvador, 2020a).

Fica instituída, no âmbito do Município de Salvador, a Política Municipal de Inovação, como instrumento destinado a orientar as atividades do Poder Público local e sua relação com os diversos agentes que compõem o Ecossistema Municipal de Inovação, por meio da criação de sistemas, mecanismos e incentivos.

No mesmo ano, foi lançado o Plano Diretor de Tecnologias da Cidade Inteligente (PDT-CI), uma iniciativa estratégica da Prefeitura Municipal, liderada pela Secretaria Muni-

cipal de Inovação e Tecnologia (SEMIT), com o objetivo de transformar a capital baiana em uma cidade digitalmente avançada e sustentável. O plano estabelece diretrizes, ações e investimentos para modernizar a infraestrutura urbana, promover a inovação e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. Entre os principais componentes do PDTCI estavam (Prefeitura Municipal de Salvador, 2020b):

- Governança Digital e Segurança Cibernética: Criação de estruturas administrativas e políticas públicas para gerenciar a transformação digital e garantir a proteção de dados e sistemas.
- Infraestrutura Tecnológica: Implantação de redes de conectividade, como Wi-Fi público e conectividade 5G, além de luminárias públicas inteligentes.
- Educação e Capacitação: Desenvolvimento de programas como a Escola Digital e a Matriz Econômica Digital no Comércio, visando capacitar a população para o uso de tecnologias e fomentar a economia digital.
- Sustentabilidade e Resiliência Urbana: Implementação de soluções tecnológicas que promovam a sustentabilidade ambiental e a resiliência das infraestruturas urbanas.

No ano de 2020 o Governo do Estado da Bahia apresentou a “Estratégia Turística da Bahia 4.0 2020 – 2030: Salto para o Futuro” em que a inovação e a sustentabilidade configuraram-se como pilares fundamentais estabelecidos na Bahia para a concretização da “Visão de Futuro” do destino turístico. Esses elementos estratégicos possibilitam a promoção de um desenvolvimento que contemplasse a infraestrutura tecnológica robusta, favorecendo uma atmosfera de compartilhamento de conhecimentos e geração de valor. No que se refere à inovação, compreendida como pilar estruturante, sua concepção ultrapassa a noção restrita de criação de novos produtos ou roteiros, como estabelecido em estratégias anteriores. Neste novo paradigma, a inovação foi concebida como princípio orientador transversal, permeando a execução de programas e ações em cada eixo estratégico (Observatório de Turismo da Bahia, 2022).

Em 2022 foi lançado pela Prefeitura Municipal de Salvador o Plano Diretor de Tecnologias da Cidade Inteligente – PDTCI, onde há uma citação ao turismo tendo como objetivo central ampliar o fluxo de turistas nos equipamentos turísticos, bem como prolongar seu tempo de permanência na cidade, o que resulta em maior consumo e fortalecimento da economia local. A iniciativa buscou consolidar Salvador como um destino de relevância nos segmentos de turismo de negócios, sol e praia e náutico. Para alcançar tal propósito, previu-se o reforço das ações de marketing digital, com

ênfase na valorização das vocações específicas da cidade, bem como a implementação de iniciativas voltadas à qualificação do município como um destino turístico inteligente (Prefeitura Municipal de Salvador, 2022).

Quanto as atividades de inovação não foram identificadas inovações em processos devidamente documentados, entretanto, no PDTCI há uma ênfase na transformação digital citando a implantação de *dashboards* de monitoramento de processos e novas opções de atendimento virtual pela Secretaria da Fazenda e uma ação da Salvador S/A em fornecer os primeiros passos para o empreendedor criar sua presença digital – promover a transformação digital, portanto, ações que poderiam ser replicadas para a gestão do turismo.

Importante destacar que no website da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo – SECULT, há uma explicação sobre DTI, mas não há explicitação de projetos, planos e inovações realizadas/implementadas na cidade (Prefeitura Municipal de Salvador, s.d.).

Quadro 6

Análise do âmbito atividades e ecossistema de inovação, formação capital humano.

Atividades de inovação	Inovação em processos	Processos do Gestor de Turismo que foram realizadas inovações (últimos dois anos)	<ul style="list-style-type: none"> • 25% - Houve pelo menos um processo de inovação em desses grupos: marketing e promoção; sistema de informação e comunicação, administração e gestão.
Ecossistema de inovação	Impulso do ecossistema de inovação no destino	Idoneidade de programas e atuações para impulsionar o ecossistema de inovação	<ul style="list-style-type: none"> • 25% - Não dispõe de programas e tampouco atuações para impulsionar o ecossistema de inovação, mas identifica e registra com programas e atuações de outras áreas ou entidades
Formação de capital humano	Impulso ao desenvolvimento da formação de capital humano	Se a gestão tem relação com Universidades o Instituto para a formação de capital humano para a inovação	<ul style="list-style-type: none"> • 25% - Dispõe de ações isoladas e não estão no Plano de Inovação

Fonte: Elaboração própria.

No entanto, há de se destacar o marketing e promoção no website oficial <<https://www.salvadordabahia.com/>> disponibilizado em quatro idiomas português, inglês, francês e espanhol, além das redes sociais, a saber:

- Spotify: com mais de 136 playlist públicas <<https://open.spotify.com/user/2f4xo-s4omexsoh33rnweg2j3w>>;
- Instagram: com 1414 publicações <<https://www.instagram.com/visitsalvador-dabahia/>>
- Facebook: com atualizações constantes <https://www.facebook.com/visitsalvador-dabahia>;
- X: com informações de acessos ao website oficial, sem publicações <<https://x.com/VisitSalvador>>; e
- Youtube: com mais de 259 vídeos publicados <<https://www.youtube.com/visit-salvadordabahia>>.

Apesar de haver uma Lei Municipal de Inovação, de um parque tecnológico de inovação, de um plano diretor de cidade inteligente, não foram identificados programas e tampouco atuações para impulsionar o ecossistema de inovação em turismo, **mas identifica e registra** com programas e atuações de outras áreas ou entidades.

3.3.4. Reflexões

A primeira e mais evidente reflexão é que a inovação não é mais um diferencial, mas uma condição intrínseca para a sobrevivência e o crescimento do setor de turismo, especialmente em um cenário globalizado e incerto. A capacidade de se adaptar e inovar é crucial para que as empresas e destinos se recuperem de crises e continuem prosperando.

A inovação no setor de turismo é um campo em constante evolução, impulsionado por mudanças nas demandas dos consumidores, avanços tecnológicos e a necessidade de resiliência diante de incertezas e crises globais, sendo considerada uma fonte primordial de vantagem competitiva e desempenho para os destinos. Ela envolve a criação e implementação de novos produtos ou serviços, processos, métodos de marketing ou métodos organizacionais. Destinos turísticos que priorizam o setor e criam estratégias eficazes de marketing e inovação fomentam o crescimento econômico e se tornam mais competitivos.

Ela abrange não apenas novos produtos ou serviços, mas também novos processos, métodos de marketing e métodos organizacionais. É um processo que exige criatividade, resolução de problemas e novas formas de pensar para impulsionar a implementação de melhorias e novidades.

A análise comparativa de Florianópolis e Salvador evidencia um desafio comum e central a discrepância entre a existência de políticas e estruturas de inovação mais amplas e a efetiva integração e priorização da inovação no setor turístico local.

Ambas as cidades participaram do projeto DTI e possuem elementos de um ecossistema de inovação, mas os resultados mostram que a inovação no turismo ainda é, em grande parte, incipiente, desarticulada e carente de foco específico e recursos dedicados.

Os principais pontos de convergência nos desafios incluem:

- **Falta de Priorização:** em ambos os destinos, o turismo não é explicitamente prioritário nos planos de inovação das entidades locais, ou sequer é citado. Isso impede uma visão compartilhada e a integração de investimentos em inovação no planejamento estratégico do setor;
- **Recursos Não Dedicados:** a escassez de recursos financeiros específicos para projetos de inovação em turismo é uma barreira significativa, limitando a capacidade de empresas e organizações locais desenvolverem soluções tecnológicas e sustentáveis;
- **Fomento à Inovação Aberta Genérico:** a dependência de iniciativas de outras áreas para o fomento à inovação aberta, sem programas específicos para o turismo, restringe a colaboração entre os múltiplos atores (governo, empresas, universidades, sociedade civil) que é estratégica para a geração de ideias e soluções criativas; e
- **Ecossistema e Capital Humano Fragmentados:** embora Florianópolis seja um polo de inovação e Salvador tenha um parque tecnológico, o engajamento desses ecossistemas e a formação de capital humano para as necessidades específicas do turismo são pontuais e não estruturados. A ausência de comunicação e colaboração entre as partes interessadas é uma barreira significativa.

Enquanto Salvador demonstra um avanço maior na inovação em processos, especialmente no marketing digital, Florianópolis, apesar de seu reconhecimento geral em inovação, registra uma carência ainda maior nesse quesito no contexto turístico.

A reflexão final aponta para a necessidade urgente de uma abordagem colaborativa e sinérgica que envolva empresas de turismo, comunidades locais, entidades governamentais e empresas privadas. Para que se tornem verdadeiros Destinos Turísticos Inteligentes e colham os benefícios da inovação – como vantagem competitiva, resiliência e melhoria da qualidade de vida para residentes e turistas –, Florianópolis e Salvador precisam desenvolver estratégias de inovação que explicitamente priorizem o turismo, aloquem recursos dedicados e fomentem um ecossistema de inovação mais integrado e focado no setor.

Ignorar essas lacunas significa perder oportunidades de inovações sinérgicas que poderiam aliviar pressões econômicas e ambientais e fortalecer o posicionamento desses importantes destinos brasileiros.

Referências bibliográficas

- Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo - EMBRATUR. (2025). *Plano Brasis: Plano de Ação para Promoção Turística Internacional – Santa Catarina*.
- Andrades, L., Romero-Dexeus, C., & Martínez-Marín, E. (Eds.). (2024). *The Spanish Model for Smart Tourism Destination Management: A Methodological Approach*. Tourism, Hospitality & Event Management. Cham, Switzerland: Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-60709-7>
- Chountalas, P. T., Chatzifoti, N., Alexandropoulou, A., & Georgakellos, D. A. (2024). Analyzing barriers to innovation management implementation in sustainable tourism using DEMATEL method. *World*, 5(4), 1004-1022. <https://doi.org/10.3390/world5040051>.
- Della Corte, V., Del Gaudio, G., Sepe, F., & Luongo, S. (2021). Destination Resilience and Innovation for Advanced Sustainable Tourism Management: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 13(22), 12632. <https://doi.org/10.3390/su132212632>.
- EMBRATUR. (2025, 21 de fevereiro). *Santa Catarina recebe quase 200 mil turistas internacionais em janeiro e registra alta de 71% no período*. <https://embratur.com.br/2025/02/21/santa-catarina-recebe-quase-200-mil-turistas-internacionais-em-janeiro-e-registra-alta-de-71-no-periodo/>
- European Commission. (s.d.). *European Digital Innovation Hubs Network*. Recuperado em 09 de setembro de 2025, de <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/is/home>

- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (s.f.) *Florianópolis*. Cidades. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/florianopolis/panorama>
- Işık, C., Aydın, E., Dogru, T., Rehman, A., Sirakaya-Turk, E., y Karagöz, D. (2022). Innovation Research in Tourism and Hospitality Field: A Bibliometric and Visualization Analysis. *Sustainability*, 14(13), 7889. <https://doi.org/10.3390/su14137889>
- Lasisi, T. T., Odei, S. A., & Eluwole, K. K. (2025). Smart destination competitiveness: Underscoring its impact on economic growth. *Journal of Tourism Futures*, 11(2), 286–306. <https://doi.org/10.1108/JTF-09-2022-0243>
- Ministério do Turismo de Brasil. (2022). *MTur certifica 10 Destinos Turísticos Inteligentes em Transformação no Brasil*. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/mtur-certifica-10-destinos-turisticos-inteligentes-em-transformacao-no-brasil>
- Observatório do Turismo da Bahia. (2022). *ESTRATÉGIA TURÍSTICA DA BAHIA 4.0. 2020 – 2030 SALTO PARA O FUTURO*. Secretaria do Turismo do Estado da Bahia. Recuperado de <http://www.observatorio.turismo.ba.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/p2-final-03-12-2022-web.pdf>
- Ozseker, D. B. 2019. Towards a model of destination innovation process: an integrative review. *The Service Industries Journal*, 39(3/4), 206–228. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1491970>
- Pappas, N., Michopoulou, E., y Farmaki, A. (2023). Tourism innovation and resilience during uncertainty. *Tourism Planning and Development*, 20(2), 135–137. <https://doi.org/10.1080/21568316.2023.2176647>
- Parque Tecnológico da Bahia. (s.d.). *Quem somos*. Recuperado em 15 de setembro de 2025, de <https://parquetecnologico-ba.org.br/quem-somos>
- Prefeitura Municipal de Florianópolis – PMF. (s.f.). *Programa de Incentivo à Inovação (PII)*. <https://pii.pmf.sc.gov.br/#sobre>
- Prefeitura Municipal de Salvador. (s.d.). *Destino Turístico Inteligente (DTI)*. Secretaria de Cultura e Turismo de Salvador. Recuperado em 15 de setembro de 2025, de <https://secult.salvador.ba.gov.br/dti>
- Prefeitura de Salvador. (2020). *Lei Ordinária nº 9.534, de 2020: dispõe sobre a política municipal de inovação e institui mecanismos, sistemas e incentivos à inovação*

no ambiente produtivo e social no Município de Salvador e dá outras providências. Recuperado em 15 de setembro de 2025, de <https://leismunicipais.com.br/a1/ba/s/salvador/lei-ordinaria/2020/953/9534/lei-ordinaria-n-9534-2020-dispoe-sobre-a-politica-municipal-de-inovacao-e-institui-mecanismos-sistemas-e-incentivos-a-inovacao-no-ambiente-produtivo-e-social-no-municipio-de-salvador-e-da-outras-providencias>

Prefeitura Municipal de Salvador. (2020). *Plano Diretor de Tecnologias da Cidade Inteligente traça estratégias e ações para tornar Salvador uma cidade inteligente*. Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia. <https://semit.salvador.ba.gov.br/plano-diretor-de-tecnologias-traca-estrategias-e-acoes-para-tornar-salvador-uma-cidade-inteligente>

Prefeitura Municipal de Salvador. (2022). *PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIAS DA CIDADE INTELIGENTE*. Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia. <https://semit.salvador.ba.gov.br/wp-content/uploads/2022/10/PDTCI.pdf>

Prêmio Nacional de Inovação. (s.d.). *Prêmio Nacional de Inovação*. Recuperado em 16 de agosto de 2025, de <https://www.premiodeinovacao.com.br/>

SalvadorPAR. (2025). Salvador recebeu 2,6 milhões de turistas no primeiro trimestre de 2025. Recuperado em 10 de setembro de 2025, de <https://salvadorpar.com.br/salvador-recebeu-26-milhoes-de-turistas-no-primeiro-trimestre-de-2025/>

SEGITTUR y Andrades, L. (2024). The Innovation Pillar in the Spanish Smart Tourism Destination (DTI) Model. Andrades, L., Romero-Dexeus, C., & Martínez-Marín, E. (Eds.). (2024). *The Spanish Model for Smart Tourism Destination Management: A Methodological Approach*. Tourism, Hospitality & Event Management. Cham, Switzerland: Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-60709-7>

UN Tourism. (s.d.). *What is tourism innovation?* Recuperado em 10 de setembro de 2025, de <https://www.untourism.int/what-is-tourism-innovation>

Zhou, L., Buhalis, D., Fan, D. X., Ladkin, A., y Lian, X. (2024). Attracting digital nomads: Smart destination strategies, innovation and competitiveness. *Journal of Destination Marketing & Management*, 31, 100850. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100850>

3.4. Eje Tecnología

Alexandre Augusto Biz

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

Andrey Freitas da Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

3.4.1. Introdução

A importância das TICs no turismo não é recente, manifestando-se desde a evolução dos sistemas de reservas centrais (CRS) na década de 1960 como, por exemplo, pela companhia aérea American Airlines (sistema Saber, atual Sabre) para os sistemas de distribuição global (GDS) na década de 1980 como, por exemplo, GDS Amadeus, e o surgimento da primeira geração (1G) de comunicação móvel que oferecia apenas serviços de voz ou mensagens (Chen et al., 2021; Deputat et al., 2024).

No entanto, a consolidação da internet no final da década de 1990 marcou o início da revolução digital na indústria do turismo, destacando-se a segunda Geração (2G) de comunicação móvel que incluía dados de voz e facilidades de SMS. Produtos representativos da era 1G eram telefones que ligavam em áreas específicas, enquanto na era 2G, os telefones permitiam chamadas, mensagens e acesso à internet de baixa velocidade (Deputat et al., 2024).

Anos 2000, a terceira Geração (3G) de comunicação móvel com serviços de dados de alta velocidade, voz, imagem e vídeo. Os telefones da era 3G podiam processar imagens, músicas e vídeos (Deputat et al., 2024). O uso crescente de dispositivos móveis e mídias sociais. Essa rápida adoção das TICs pela demanda turística transformou a gestão e o marketing do turismo, tornando-as um fator básico de competitividade para os destinos (Ivars-Baidal et al, 2019).

Já na Era da Internet (anos 2000) se consolidam os motores de busca como, por exemplo, o Google, o surgimento das plataformas de redes sociais (facebook) e colaborativas pelo compartilhamento de experiências turísticas (TripAdvisor), possibilitando a interação entre usuários conectados em diferentes partes do mundo, a criação de comunidades virtuais e o despontar da reputação de empresas turísticas a partir do “valor”, aqui considerado emocional/funcional da prestação de serviço realizado (SE-GITTUR & Andrades, 2024).

O século XXI é marcado pela consolidação da Era Digital, a qual promoveu profundas transformações na dinâmica do turismo. A Web Semântica, por exemplo, viabilizou a interoperabilidade entre computadores e bases de dados, permitindo a integração de grandes volumes de informação e fomentando a colaboração entre agentes por meio da rede. Outras inovações disruptivas também passaram a integrar o setor, como a Realidade Virtual (RV) e a Realidade Aumentada (RA), que oferecem experiências turísticas imersivas e enriquecedoras, permitindo aos visitantes tanto pré-visualizar destinos quanto aprimorar suas vivências presenciais (SEGITTUR & Andrade, 2024).

No âmbito da Indústria 4.0, destacam-se as chamadas Tecnologias Habilitadoras Digitais (*Digital Enabling Technologies* – DETs), entre as quais se incluem IA, Big Data e analytics, Internet das Coisas (IoT), cibersegurança, blockchain, computação em nuvem, redes 5G, gamificação, identificação por radiofrequência (RFID) e impressão 3D. Essas inovações têm o potencial de constituir uma “atmosfera inteligente para o turismo”, baseada em infraestruturas digitais que viabilizam novas formas de gestão do setor. Por fim, o conceito emergente do Metaverso projeta-se como um elemento capaz de remodelar a sociedade, ao articular os mundos físico e virtual e oferecer experiências imersivas que transcendem os limites atuais. No campo da hospitalidade e do turismo, espera-se que o Metaverso contribua para ampliar a conscientização sobre os destinos, apoiar o planejamento de viagens e redefinir as interações entre turistas e prestadores de serviços (SEGITTUR & Andrade, 2024).

A década de 2020 a 5G tende, no turismo, a transformar a produção de serviços, diversificar aplicações e reduzir custos e tempo de viagem. Dispositivos de autoatendimento, robôs e soluções baseadas em Inteligência Artificial devem ampliar a eficiência, liberar tempo de lazer e estimular maior demanda por experiências turísticas.

Enquanto a infraestrutura 5G avança, já se projetam os padrões da sexta geração (6G), que deverão intensificar a integração entre o mundo físico e digital, promovendo experiências imersivas e inteligência ubíqua no setor de hospitalidade e turismo (Deputat et al., 2024).

O papel das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) é particularmente relevante, uma vez que o turismo é um setor altamente intensivo em informação. As TICs transformaram a forma como os viajantes buscam, consomem e compartilham experiências, criando novas oportunidades para o crescimento do setor. Assim, a tecnologia deixou de ser apenas um suporte operacional e passou a ocupar posição estratégica na concepção e no desenvolvimento da atividade turística (Lee, Chen, Wu & Xing, 2021).

Essa transformação pavimentou o caminho para o *eTourism*, posteriormente ampliado para o conceito de turismo inteligente (*smart tourism*), e que hoje aponta para horizontes ainda mais avançados, como o turismo de inteligência ambiental. Nesse contexto, a tecnologia não apenas melhora a experiência dos turistas, mas também contribui para a gestão sustentável dos destinos, permitindo um uso mais eficiente dos recursos naturais, culturais e sociais (Tam, Ye, Law & Fong, 2022).

Um dos aspectos centrais desse avanço é a gestão e análise de dados, que torna possível a personalização das experiências de viagem. A coleta, processamento e interpretação das preferências e comportamentos dos turistas oferecem aos destinos a capacidade de adaptar serviços e produtos de forma individualizada, aumentando a satisfação do visitante e, ao mesmo tempo, otimizando a alocação de recursos locais (Le & Tran, 2023).

Novos conceitos emergem dessa interseção entre tecnologia e turismo. O “turismo contínuo” (*never-ending tourism*), por exemplo, e as “experiências físico-digitais” (*phygital experiences*) refletem uma tendência em que a viagem não se limita ao momento físico de deslocamento, mas passa a fazer parte do cotidiano do turista por meio de interações digitais constantes, criando experiências híbridas que ampliam a conexão entre viajante e destino (Prodinger & Neuhofer, 2023).

Por fim, a personalização extrema no setor de viagens aparece como um dos desdobramentos mais promissores desse cenário. O objetivo é oferecer um atendimento que se assemelhe ao suporte de um assistente pessoal, capaz de antecipar necessidades com base em dados demográficos, históricos de viagem e perfis de comportamento. Essa capacidade, viabilizada por tecnologias como inteligência artificial e análise de big data, representa uma evolução significativa no relacionamento entre destinos e turistas (Özçelik, Turhan Yöndem, Sayıcı, Balcı, Al & Akkurt, 2024).

SEGITTUR et al. (2024) apresentam desafios na implementação das tecnologias:

- Natureza transversal da tecnologia (como a inovação) é um dos principais desafios para os gestores de turismo, pois muitos indicadores não dependem diretamente da DMO ou mesmo da entidade local;
- Problemas comuns incluem a falta de planejamento estruturado e ordenado para soluções tecnológicas, falta de coordenação entre as diferentes áreas da entidade local, gerando duplicações e implementações não supervisionadas;
- É crucial atualizar as qualificações dos recursos humanos e treinar especialistas em reestruturação de bancos de dados de destinos, conectividade e interoperabilidade de dados e sistemas;

- O Modelo DTI promove a criação de uma unidade/mesa de TIC para garantir que todas as implementações tecnológicas sejam acordadas e revisadas tecnicamente;
- Pequenos destinos geralmente apresentam menor maturidade tecnológica e menos recursos econômicos, elementos essenciais para o sucesso na implementação das soluções tecnológicas propostas; e
- O futuro do Modelo DTI está mais ligado ao fortalecimento da governança e dos processos de inovação do que apenas ao uso de tecnologia e dados, que são condições necessárias, mas não suficientes.

Apesar dos avanços, o setor de turismo ainda enfrenta desafios como a complexidade da propriedade dos dados, a heterogeneidade dos formatos de dados, a dificuldade na análise de dados e a abertura e possibilidade de compartilhamento de dados. Portanto, os destinos inteligentes devem ser capazes de coletar, analisar e usar dados relevantes de forma adequada. Ou seja, trabalhar para investigar como coletar, armazenar, analisar e integrar dados em seus processos para tomar decisões gerenciais mais eficazes (Garbani-Nerini, Marchiori y Cantoni, 2022)

Para discutir o fortalecimento da governança e dos processos de inovação é preciso compreender como a Inteligência Artificial (IA) e o aprendizado de máquina (machine learning) são cruciais para a análise de grandes volumes de conteúdo gerado pelo usuário (CGU), permitindo que os profissionais de marketing de destino adaptem textos promocionais, imagens e vídeos às preferências gastronômicas de grupos culturais específicos. Embora promissora, a IA levanta questões éticas importantes, incluindo privacidade de dados, vigilância ubíqua, igualdade e o risco de preconceitos (Tuomi, 2023).

Apesar do crescente reconhecimento do papel crucial das tecnologias, o impacto da infusão de tecnologias inteligentes e da atenção plena no uso dessas tecnologias na criação de valor, desempenho e competitividade em pequenas e microempresas de turismo tem sido pouco analisado. O uso de tecnologias inteligentes pode, por vezes, criar efeitos negativos, como a percepção de canibalização de serviços entre os funcionários.

Ao mesmo tempo geram algumas preocupações com o elevado nível de compartilhamento de informações intensifica as preocupações relacionadas à cibersegurança. Desde os primeiros usos da tecnologia móvel no turismo e na hotelaria, a proteção da privacidade e a segurança dos usuários têm se constituído em desafios centrais. A crescente interconexão digital entre pessoas e objetos, marcada pelo fluxo contínuo de

informações em tempo real, demanda salvaguardas eficazes para garantir a integridade e a confidencialidade dos dados pessoais (Chen et al., 2024; Deputat et al. 2024).

Esse cenário impõe desafios não apenas às organizações privadas, mas também aos órgãos de gestão governamental, que precisam elaborar normas, diretrizes e políticas regulatórias em tempo oportuno. Tais medidas devem assegurar que o uso e a evolução das tecnologias de comunicação móvel estejam alinhados às tendências sociais, bem como aos requisitos legais e éticos vigentes. Outro fator está na crescente dependência de dispositivos pessoais e tecnologias inteligentes que podem comprometer a vivência de experiências de lazer mais autênticas e íntimas. Em resposta a esse desafio, gestores de turismo e hospitalidade têm buscado estimular práticas de “desconexão digital” durante a estadia, com o objetivo de promover uma cultura de lazer menos mediada pela tecnologia e mais voltada à interação humana e ao bem-estar (Chen et al., 2021; Deputat et al., 2024).

3.4.2. Eixos da Tecnologia

São apresentados três âmbitos de tecnologia da *Red Iberoamericana DTI* divididos em (i) tecnologias aplicadas a governança, (ii) infraestruturas tecnológicas e conectividade e, (iii) tecnologias para gestão inteligente do turismo, conforme o quadro 1.

Quadro 1

Eixo de tecnologia do Modelo da RIDTI: requisitos, indicadores e pesos.

INOVAÇÃO				
		Requisitos	Indicadores	Peso do Requisito
A. Tecnologias aplicadas a governança	Desenvolvimento Smart no turismo	1	3	42,8%
	Estratégia de cibersegurança	1	1	14,3%
	Plataforma de dados abertos (Open Data)	1	1	14,3%
	Área/unidade para a gestão de TIC	1	1	14,3%
	Sistemas de comunicação bilateral entre administração e os residentes e visitantes	1	1	14,3%
	TOTAL ÂMBITO		5	7

INOVAÇÃO				
		Requisitos	Indicadores	Peso do Requisito
B. Infraestruturas tecnológicas e conectividade	Disponibilidade de Wifi gratuita	1	1	7,7%
	Sensorização e sistema de gestão	1	2	14,4%
	Sistemas de gestão de espaços físicos	1	6	46,1%
	Conectividade a redes móveis no destino	1	1	7,7%
	Conectividade a redes fixas no destino (fibra, móvel, satélite, etc)	1	1	7,7%
	Conectividade nos pontos de interesses turísticos, atrativos de interesses turísticos e Postos de Informação Turística	1	1	7,7%
	TOTAL ÂMBITO	6	13	100%
C. Tecnologias para a gestão inteligente do turismo	Inteligência turística (sistemas, tecnologias e ferramentas)	1	6	33,3%
	Nível dos técnicos nos Postos de Informação Turística	1	4	22,2%
	Portal Web de Turismo	1	4	22,2%
	Sinalização Inteligente	1	2	11,1%
	Rastreabilidade das campanhas de promoção	1	1	5,6%
	Cartão turístico com suporte tecnológico avançado	1	1	5,6%
TOTAL ÂMBITO	6	18	100%	
TOTAL EIXO TECNOLOGIA	17	38	25%	

Fonte: Elaboração própria com base em Lopez (2025).

A partir das abordagens teóricas e das discussões com expertos científicos e de mercado foram selecionados seis (6) requisitos mínimos e definidos como estruturantes para os destinos turísticos.

O primeiro âmbito são as (A) Tecnologias aplicadas à governança, definidas como ferramentas digitais, sistemas e metodologias que apoiam a gestão, a tomada de decisão e a transparência em organizações (governo, empresas ou instituições). Elas ajudam a melhorar a eficiência administrativa, aumentar a participação social, reduzir custos e garantir mais controle e transparência. Foram selecionados dois requisitos:

A1. Plataforma Digital

É um ambiente digital (geralmente um site ou portal) onde uma organização — governo, empresa ou instituição — disponibiliza dados públicos de forma acessível, transparente e reutilizável.

A plataforma de dados abertos (Open Data) configura-se como um requisito essencial para promover a transparência, a inovação e a participação de diferentes atores no ecossistema turístico. Nesse contexto, a qualidade dos dados do portal de dados abertos representa um indicador fundamental para mensurar o grau de aderência às boas práticas internacionais e a efetividade do uso das informações disponibilizadas.

A avaliação da qualidade desse requisito pode ser realizada a partir de diferentes níveis de conformidade:

- 100% – O portal contém publicações de dados abertos de natureza turística, elaboradas de acordo com modelos internacionais, e apresenta utilização comprovada por 20 ou mais atores externos.
- 75% – O portal contém publicações de dados abertos de natureza turística, seguindo os modelos internacionais, e apresenta utilização por entre 10 e 20 atores externos.
- 50% – O portal contém publicações de dados abertos de natureza turística, em conformidade com os modelos internacionais, mas apresenta utilização por menos de 10 atores externos.
- 25% – Não há portal próprio de dados abertos alinhado a modelos internacionais; entretanto, a Entidade Local de Turismo compartilha datasets em seu portal institucional.
- 0% – A Entidade Local de Turismo não dispõe de portal de dados abertos próprios, tampouco realiza o compartilhamento de datasets em seu portal institucional.

A2. Sistema de Comunicación Bidireccional

Serve para criar um canal direto e interativo entre governo e cidadãos, permitindo avisos rápidos, registro de problemas e participação social, o que resulta em uma gestão mais transparente, ágil e eficiente. Citam-se como exemplo a transparência e proximidade (gera confiança e fortalece a governança), rapidez na comunicação (entre administração e cidadãos), gestão mais eficiente (coleta de dados/informações, respostas as demandas), participação cidadã (sentimento de coprodução) e, redução da burocracia (processos lentos por soluções digitais e ágeis).

Esse mecanismo possibilita o intercâmbio de informações, incidências e avisos, permitindo que tanto residentes quanto visitantes contribuem ativamente para a melhoria dos serviços e da qualidade de vida no destino. Como indicador de desempenho, destaca-se a existência de ferramentas que viabilizem o envio de informes, incidências, denúncias e avisos por parte da Administração.

A avaliação deste requisito pode ser realizada a partir de três níveis de conformidade:

- 100% – Há ferramentas de envio disponíveis tanto para turistas quanto para residentes, assegurando a inclusão de todos os públicos envolvidos.
- 50% – Existem ferramentas de envio voltadas exclusivamente para residentes locais, sem contemplar os turistas.
- 0% – Não existem ferramentas que permitam a comunicação bidireccional entre a Administração e os cidadãos.

O segundo âmbito são as (B) Infraestrutura Tecnológicas e Conectividade, representam o alicerce físico e digital que sustenta a circulação da informação e possibilita a integração entre serviços, cidadãos e organizações, configurando-se como um componente estratégico essencial para o avanço da inovação, o fortalecimento da competitividade e a promoção da sustentabilidade em diferentes territórios e em setores como o turismo, a saúde e a educação. Foram selecionados dois requisitos:

B1. Conectividade a redes móvel no destino

A conectividade a redes móveis no destino constitui um requisito fundamental para a consolidação de territórios mais inteligentes, inclusivos e competitivos. A disponibilidade de cobertura de rede impacta diretamente na experiência de turistas e residentes, ao possibilitar acesso contínuo à informação, comunicação em tempo real e utilização de serviços digitais.

Além disso, configura-se como elemento essencial para a transformação digital de destinos turísticos, a inovação empresarial e a integração de serviços públicos e privados. Como indicador, adota-se a conectividade a redes móveis, cuja avaliação pode ser realizada segundo os seguintes níveis de conformidade:

- 100% – Existência de cobertura 5G em todo o território, assegurando alta velocidade, baixa latência e maior capacidade de tráfego de dados.
- 75% – Existência de cobertura 4G em todo o território, garantindo conectividade estável e de ampla utilização.
- 50% – Existência de cobertura 4G em parte do território, o que limita o acesso uniforme aos serviços digitais.
- 25% – Existência de cobertura 3G em todo o território, oferecendo conectividade básica, mas insuficiente frente às demandas atuais.
- 0% – Existência apenas de outras opções de menor qualidade, comprometendo a conectividade e o acesso a serviços digitais.

B2. Conectividade nos pontos de interesse turístico, atrativos de interesses turísticos e Postos de Informação Turística (PIT)

É um requisito estratégico para a qualificação da experiência do visitante e para o fortalecimento da imagem do destino. A oferta de acesso à internet gratuita em locais de grande fluxo turístico não apenas amplia as possibilidades de comunicação e interação dos viajantes, mas também promove maior engajamento com os serviços e informações disponibilizadas pela gestão pública e pelo trade turístico.

Nesse contexto, o indicador adotado é a disponibilidade de Wi-Fi gratuito nos Postos de Informação Turística (PITs), cuja avaliação pode ser realizada por meio dos seguintes níveis:

- 100% – Há Wi-Fi gratuito em 100% dos PITs, garantindo conectividade universal e contínua aos visitantes.
- 50% – Há Wi-Fi gratuito em 50% dos PITs, assegurando conectividade parcial e limitando o acesso uniforme à informação.
- 0% – Não existe oferta de Wi-Fi gratuito nos PITs, impossibilitando o acesso imediato a serviços digitais e informações turísticas em tais espaços.

O terceiro âmbito é (C) **Tecnología para a Gestão Inteligente do Turismo** deve ser compreendido como uma plataforma digital oficial (site ou hub) que reúne informações, serviços e ferramentas relacionadas ao turismo de um destino. Funciona como vitrine do destino e, ao mesmo tempo, como ferramenta de gestão para a administração pública, trade turístico e turistas. Foram selecionados dois requisitos:

C1. Portal Web de Turismo

A análise desse requisito permite avaliar não apenas a existência de uma presença digital institucional, mas também a capacidade de atualização tecnológica e informacional do destino. Dessa forma, constitui um indicador relevante para mensurar o nível de maturidade digital da gestão turística e sua sintonia com as exigências de um mercado cada vez mais orientado pelas tecnologias da informação e comunicação.

A avaliação desse requisito pode ser realizada a partir dos seguintes níveis de conformidade:

- 100% – O portal existe e foi implementado no último ano, garantindo atualidade e alinhamento às necessidades digitais contemporâneas.
- 75% – O portal existe e foi atualizado em termos de design, estrutura e/ou conteúdo entre 1 e 2 anos.
- 50% – O portal existe e foi atualizado em termos de design, estrutura e/ou conteúdo entre 2 e 3 anos.
- 25% – O portal existe, porém, sua última atualização de design, estrutura e/ou conteúdo ocorreu há mais de 3 anos, o que compromete sua atualidade e adequação tecnológica.
- 0% – Não existe portal web de turismo para o destino.

C2. Atualização do conteúdo do portal de turismo

Dessa forma, a análise desse requisito permite mensurar o grau de inovação, atualidade e interatividade do portal web de turismo, elementos que são determinantes para a consolidação da presença digital do destino e para a promoção de uma experiência turística mais integrada, personalizada e participativa.

O indicador definido corresponde à atualização do conteúdo do portal de turismo, que pode ser avaliado a partir dos seguintes critérios:

- 30% – O portal dispõe de sistemas de recomendação de conteúdos personalizados, favorecendo a experiência do usuário por meio de informações adaptadas ao seu perfil e interesses.
- 30% – O portal atualiza o conteúdo de ao menos uma seção semanalmente, garantindo dinamismo e relevância informacional.
- 20% – Os conteúdos são atualizados de forma distribuída, contando com a participação de associações setoriais e agentes privados, o que amplia a diversidade e representatividade das informações.
- 10% – O portal oferece a possibilidade de inscrição em newsletter, fortalecendo a comunicação contínua e o relacionamento com os usuários.
- 10% – O portal mantém uma biblioteca de conteúdo multimídia, que enriquece a experiência informacional por meio de imagens, vídeos e outros recursos digitais.

3.4.3. Aplicação dos requisitos

Em setembro de 2022 o Sebrae Nacional e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) lançaram o Edital “Programa Turismo Futuro Brasil” com objetivo de selecionar dez destinos turísticos no Brasil que seriam apoiados com a elaboração e/ou implementação de suas estratégias de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI).

Foram selecionados doze municípios sendo, na região Centro-Oeste: Pirenópolis (GO) e Bonito (MS), Nordeste: Penedo (AL), São Luís (MA) e Recife (PE), Norte: Novo Airão (AM) e Belém (PA), Sudeste: Belo Horizonte (MG), Ilhabela (SP) e Paraty (RJ) e, Sul: Curitiba (PR) e Bombinhas (SC) (SEBRAE, 2022). Para aplicação dos requisitos foram selecionadas as cidades de Belo Horizonte (MG) e Belém (PA) sede da COP 30.

Belo Horizonte, capital do Estado de Minas Gerais, localizado na região do Sudeste do Brasil, possui uma população estimada de 2.416.339 habitantes (IBGE, 2025) tendo serviços como fonte principal da economia, principalmente na área da Administração Pública, Defesa e Seguridade Social, Comércio Varejista, Educação e na área da Tecnologia da Informação (SEBRAE, 2025).

O turismo vem crescendo anualmente e se consolidando como destino de lazer/passeio, além de ser a porta de entrada de turistas nacionais e internacionais para o Estado de Minas Gerais (Prefeitura Belo Horizonte, 2025).

Quadro 2

Análise dos âmbitos de tecnologia em Belo Horizonte (MG).

Âmbito	Requisito	Indicadores	Como Avaliar
Tecnologias aplicadas a governança	Plataforma de Dados Abertos (<i>Open Data</i>)	Qualidade dos dados do portal de dados aberto	<ul style="list-style-type: none"> 75% - O portal contém publicações de dados abertos de natureza turística, seguindo os modelos internacionais e é utilizado por 10 y 20 atores externos;
	Sistema de comunicação bidirecional entre a Administração e os Residentes Locais	Existência de ferramentas para o envio de informes, incidências e avisos por parte da Administração (avisos, incidências, denúncias e avisos)	<ul style="list-style-type: none"> 0% - Não existem ferramentas.
Infraestruturas Tecnológicas e Conectividade	Conectividade a redes móvel no destino	Conectividade a redes móvel	<ul style="list-style-type: none"> 100%: Cobertura 5G em todo o território
	Conectividade nos pontos de interesse turístico, atrativos de interesses turísticos e Postos de Informação Turística (PIT)	Disponibilidade de Wifi grátis nos Postos de Informação Turística	<ul style="list-style-type: none"> 0% - Não disponibiliza Wifi grátis nos PITs.
Tecnologia para a Gestão Inteligente do Turismo	Portal Web de Turismo	Existe um portal Web de turismo do destino, atualizado nos últimos quatro anos com critérios de desenho responsivo	<ul style="list-style-type: none"> 100% - Existe e se implementou no último ano
		Atualização do conteúdo do portal de turismo	<ul style="list-style-type: none"> 30% - Atualiza o conteúdo de alguma seção da web ao menos, com frequência semanal; 20% - Atualizam os conteúdos de forma distribuídas (associações setoriais, agentes privados); 10% - Biblioteca de conteúdos multimédia.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Prefeitura Municipal de Belo Horizonte disponibiliza no website <<https://dados.pbh.gov.br/organization/>> dados abertos de 24 organizações públicas sob sua gestão, entre elas da Belotour - Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte com 11 conjuntos de dados, disponível em <<https://dados.pbh.gov.br/organization/belotur>>. Importante destacar que não foi possível aferir quantos atores externos fizeram/fazem uso dos dados, entretanto, é uma das poucas entidades públicas de turismo que concedem esses dados no Brasil.

Não foram identificadas a existência de ferramentas para o envio de informes, incidências e avisos por parte da Administração (avisos, incidências, denúncias e avisos) analisando o portal oficial de turismo <<https://portalbelohorizonte.com.br/>>, da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte <<https://prefeitura.pbh.gov.br/belotur>>.

Em relação a cobertura móvel o Município possui 100% de cobertura 5G disponibilizada pelas operadoras Claro, TIM e VIVO, e que ambas oferecem seus serviços para operadoras internacionais permitindo estrangeiros a usarem seus respectivos celulares (quando solicitado serviço/serviço contemplado no pacote de dados) (TELECO, s.f.).

Existem três Postos de Informações Turísticas (PITs), cujo papel (BELOTUR, 2025)

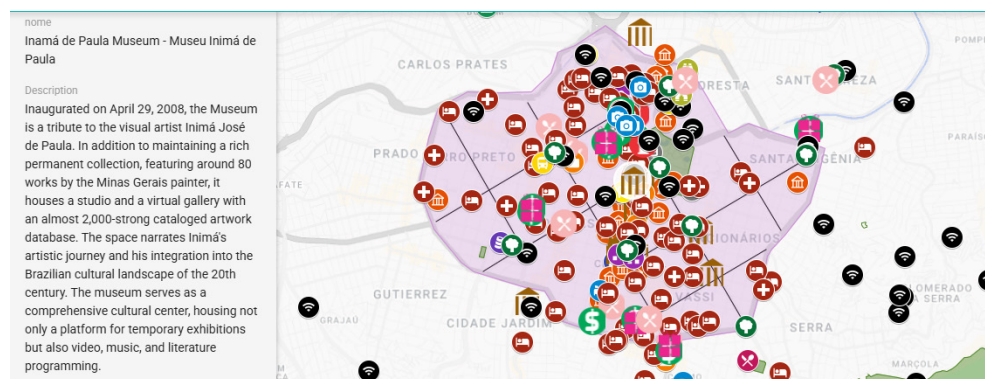
O papel dos Centros de Atendimento ao Turista (CATs) é prover informações, recepção e acolhimento aos visitantes da cidade. Nestes espaços, os turistas e moradores recebem informações sobre atrativos turísticos, agenda cultural, agências de câmbio e turismo receptivo, espaços para eventos, hospedagem, locadoras de veículos, opções gastronômicas, roteiros turísticos, transporte ferroviário, rodoviário e aéreo, além de material informativo e promocional de BH.

Os PITs estão localizados em regiões estratégicas do Município, a saber o Centro de Atendimento ao Turista - Álvaro Hardy (CAT Veveco), Sede Belotur e SESC Mercado das Flores, entretanto, não há disponibilidade de Wifi nos PITs.

O portal oficial de turismo é <<https://portalbelohorizonte.com.br/>>, estruturado em cinco idiomas: português, inglês, francês, alemão e espanhol, permitindo ao turista/residente a busca de informações sobre a cidade, eventos, lugares para ir, aonde ficar e opções de negócios, sendo atualizado continuamente.

Disponibilizam um mapa digital em português e inglês que identifica os atrativos e serviços turísticos e complementares com informações, entretanto, não permite a recomendação de conteúdos personalizados.

Figura 1
Mapa digital em inglês.



Fonte: BELOTUR (s.f.).

O portal possui o VLibras, sistema de tradução automática para tornar computadores, celulares e plataformas Web mais acessíveis para as pessoas surdas, sendo resultado de uma parceria entre o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGISP), por meio da Secretaria de Governo Digital (SGD), o Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (MDHC), por meio da Secretaria Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SNDPD), e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), através do Laboratório de Aplicações de Vídeo Digital (LAVID) (BRASIL/MGI, s.f.).

Também está estruturado para ser responsivo, adaptando-se automaticamente a diferentes tamanhos de tela (como desktops, tablets e smartphones), com atualização de conteúdos das diferentes abas frequentemente. Por fim, disponibilizam no portal um link para os vídeos e para visita virtuais aos principais atrativos turísticos <<https://portalbelohorizonte.com.br/visitas-virtuais>>.

Em síntese, Belo Horizonte (MG) demonstra forte desempenho em conectividade móvel e na presença e atualização de seu portal turístico oficial, destacando-se na disponibilização de dados abertos para o turismo. No entanto, enfrenta desafios significativos na implementação de ferramentas de comunicação bidirecional com os residentes e na oferta de Wi-Fi gratuito nos PITs, além da ausência de sistemas de recomendação personalizada e newsletter no portal de turismo.

Belém, capital do Estado do Pará, localizado na região do Nordeste do Brasil, possui uma população estimada de 1.397.315 habitantes (IBGE, 2025b) tendo serviços como

fonte principal da economia, principalmente na área da Administração Pública, polo de comércio da região e o turismo (SEBRAE, 2025).

Quadro 3

Análise dos âmbitos de tecnologia em Belém (PA).

Âmbito	Requisito	Indicadores	Como Avaliar
Tecnologias aplicadas a governança	Plataforma de Dados Abertos (<i>Open Data</i>)	Qualidade dos dados do portal de dados aberto	<ul style="list-style-type: none"> • 0%: Não existe portal de dados abertos próprio e nem compartilha data set no portal web do ente gestor
	Sistema de comunicação bidirecional entre a Administração e os Residentes Locais	Existência de ferramentas para o envio de informes, incidências e avisos por parte da Administração (avisos, incidências, denúncias e avisos)	<ul style="list-style-type: none"> • 0% - Não existem ferramentas.
Infraestruturas Tecnológicas e Conectividade	Conectividade a redes móvel no destino	Conectividade a redes móvel	<ul style="list-style-type: none"> • 100%: Cobertura 5G em todo o território
	Conectividade nos pontos de interesse turístico, atrativos de interesses turísticos e Postos de Informação Turística (PIT)	Disponibilidade de Wifi grátis nos Postos de Informação Turística	<ul style="list-style-type: none"> • 0% - Não disponibiliza Wifi grátis nos PITs.
Tecnologia para a Gestão Inteligente do Turismo	Portal Web de Turismo	Existe um portal Web de turismo do destino, atualizado nos últimos quatro anos com critérios de desenho responsivo	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - Existe e se implementou no último ano
		Atualização do conteúdo do portal de turismo	<ul style="list-style-type: none"> • 30% - Atualiza o conteúdo de alguma seção da web ao menos, com frequência semanal; • 20% - Atualizam os conteúdos de forma distribuídas (associações setoriais, agentes privados); • 10% - Biblioteca de conteúdos multimídia.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A ausência de um portal de dados abertos próprio, bem como a não disponibilização de *data sets* no portal web do ente gestor, compromete significativamente a transparência e a participação cidadã, dificultando o acesso da sociedade civil, de pesquisadores e de organizações ao monitoramento e à análise das políticas públicas.

Também dificulta a padronização e a integração de dados entre diferentes órgãos, reduzindo a eficiência administrativa e a capacidade de desenvolvimento de soluções inovadoras por startups, empresas de tecnologia e instituições acadêmicas. Assim, a carência de um portal próprio de dados abertos configura-se como um entrave à governança transparente, à inovação e ao desenvolvimento socioeconômico.

Sem canais digitais estruturados, a divulgação de informações torna-se lenta e fragmentada, dificultando a comunicação ágil entre governo e sociedade. Além disso, a ausência desses mecanismos limita a capacidade de resposta da administração diante de problemas, reduzindo a efetividade das ações e atrasando a resolução de situações críticas. Conseqüentemente, a carência dessas ferramentas representa um entrave à governança eficiente, à participação social e à tomada de decisão informada, além de aumentar a sobrecarga operacional e a possibilidade de erros nos processos administrativos.

A conectividade 5G contribui para a melhoria de serviços públicos, incluindo saúde, educação, mobilidade urbana e segurança, ao possibilitar monitoramento e gestão em tempo real. Também promove a inclusão digital, ampliando o acesso da população a oportunidades de trabalho remoto, educação e participação cidadã.

Por fim, a infraestrutura 5G apoia práticas de sustentabilidade urbana e eficiência na gestão de recursos, ao permitir o monitoramento inteligente de energia, água e resíduos, consolidando-se como um elemento estratégico para a inovação e o planejamento de cidades resilientes e preparadas para o futuro digital.

Em relação ao website oficial, a Prefeitura Municipal de Belém possui a Secretaria de Cultura e Turismo tendo como website o <https://prefeitura.belem.pa.gov.br/secretarias/semcult-secretaria-municipal-de-cultura-e-turismo/>, entretanto, o website oficial de turismo da cidade é o <https://visitbelem.info/> sem estar referenciado no website oficial da Prefeitura Municipal e/ou da Secretaria de Cultura e Turismo.

3.4.4. Reflexões

A tecnologia consolidou-se como um elemento transformador e facilitador essencial para a evolução do setor turístico, promovendo a competitividade, sustentabilidade,

acessibilidade e governança nos destinos. Ela impulsiona um modelo de gestão mais inteligente, alinhando os interesses dos visitantes com as necessidades das comunidades locais.

O papel das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) é fundamental, especialmente porque o turismo é um setor intensivo em informação. As TICs mudaram a forma como os viajantes buscam, consomem e compartilham experiências, elevando a tecnologia de um suporte operacional para uma posição estratégica no desenvolvimento do turismo.

Um aspecto central desse avanço é a gestão e análise de dados, que permite a personalização das experiências de viagem. A coleta e interpretação das preferências dos turistas possibilitam a adaptação individualizada de serviços e produtos, aumentando a satisfação e otimizando a alocação de recursos. As “experiências físico-digitais” (*phygital experiences*), refletem uma tendência onde a viagem se integra ao cotidiano do turista através de interações digitais, criando experiências híbridas. A personalização extrema, viabilizada por inteligência artificial e análise de big data, é um dos desdobramentos mais promissores, visando oferecer um atendimento semelhante ao de um assistente pessoal.

O setor enfrenta desafios como a complexidade da propriedade dos dados, heterogeneidade de formatos, dificuldade na análise e compartilhamento de dados. A natureza transversal da tecnologia é outro desafio, pois muitos indicadores não dependem diretamente da DMO ou da entidade local, e incluem a falta de planejamento estruturado, falta de coordenação entre as áreas, gerando duplicações e implementações não supervisionadas.

Importante ressaltar que pequenos destinos geralmente apresentam menor maturidade tecnológica e menos recursos econômicos, além da pequena ou incipiente qualificação dos recursos humanos e especialistas em reestruturação de bancos de dados, conectividade e interoperabilidade, o que dificulta a implementação de soluções de tecnologia.

Ao realizar uma reflexão sobre as cidades analisadas, Belo Horizonte (MG) se destaca pela forte conectividade móvel 5G em todo o território e pela presença e atualização contínua de seu portal turístico oficial, que é multilíngue e acessível (VLibras). A capital mineira é também um exemplo na disponibilização de dados abertos para o turismo, com a Belotour concedendo conjuntos de dados. Contudo, enfrenta desafios significativos na ausência de ferramentas de comunicação bidirecional com residentes

e turistas, e na falta de Wi-Fi gratuito nos Postos de Informação Turística (PITs). Além disso, o portal não oferece sistemas de recomendação personalizada nem newsletter.

Já Belém (PA) também apresenta um desempenho robusto em conectividade móvel 5G, que é fundamental para a melhoria de serviços públicos, inclusão digital e sustentabilidade urbana. Possui um portal web de turismo atualizado. No entanto, suas maiores lacunas estão na governança digital, com a ausência de um portal de dados abertos próprio ou compartilhamento de dados, o que prejudica a transparência e a capacidade de inovação. Assim como Belo Horizonte, Belém carece de ferramentas de comunicação bidirecional e de Wi-Fi gratuito nos PITs. Outro ponto de atenção é que o portal de turismo da cidade não está claramente referenciado nos canais oficiais da prefeitura.

Ambas as cidades precisam investir na melhoria da comunicação bidirecional e na oferta de Wi-Fi gratuito em pontos turísticos para aprimorar a experiência do visitante e a participação cidadã. Belém (PA), em particular, urge em desenvolver uma estratégia para dados abertos, enquanto Belo Horizonte (MG) estruturar a personalização do conteúdo de seu portal turístico.

Referências bibliográficas

- Andrades, L., Romero-Dexeus, C., & Martínez-Marín, E. (Eds.). (2024). *The Spanish Model for Smart Tourism Destination Management: A Methodological Approach*. Tourism, Hospitality & Event Management. Cham, Switzerland: Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-60709-7>
- Belotur – Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte. (s.f). *Digital Map*. <https://portalbelohorizonte.com.br/digital-maps-en>.
- Chen, S., Law, R., Zhang, M., & Si, Y. (2021). *Mobile Communications for Tourism and Hospitality: A Review of Historical Evolution, Present Status, and Future Trends*. *Electronics*, 10(15), 1804. <https://doi.org/10.3390/electronics10151804>.
- Deputat, M., Podolian, M., Zhupnyk, V., Terletska, K., & Gorishevskyy, P. (2024). *Evolution of information systems and technologies in the hospitality and tourism sector: A historical perspective*. *Multidisciplinary Science Journal*, 6, 2024ss0729. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0729>
- Garbani-Nerini, E., Marchiori, E., y Cantoni, L. (2022). Destinations and Data State-of-the-Art in Switzerland and Liechtenstein. In: Stienmetz, J.L., Ferrer-Rosell, B., Mas-

- simo, D. (eds) Information and Communication Technologies in Tourism 2022. ENTER 2022. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94751-4_18
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2025) *Belo Horizonte*. Cidades. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/belohorizonte/panorama>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2025) *Belém*. Cidades. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/belem/panorama>
- Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., Mazón, J. N., & Perles-Ivars, Á. F. (2019). Smart destinations and the evolution of ICTs: A new scenario for destination management? *Current Issues in Tourism*, 22(4), 1-20. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1388771>
- Le, D. V., y Tran, T. Q. (2023). Heterogeneous effects of ICT application on local tourism development: A quantile regression approach. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 17(2), 102-120. <https://doi.org/10.1080/19407963.2023.2196727>
- Lee, C.-C., Chen, M.-P., Wu, W., y Xing, W. (2021). The impacts of ICTs on tourism development: International evidence based on a panel quantile approach. *Information Technology & Tourism*, 23, 509–547. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00215-4>
- Ministério da Gestão e da Inovação da Gestão Pública de Brasil. VLibras. Governo Digital. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/acessibilidade-e-usuario/vlibras#:~:text=A%20suite%20VLibras%20%C3%A9%20um,access%C3%ADveis%20para%20as%20pessoas%20surdas>
- Özçelik, Ş. T., Turhan Yöndem, M., Sayıcı, T., Balcı, E., Al, B., y Akkurt, O. (2024). *Personalized Smart Travel with Identification and Payment*. In K. Berezina, L. Nixon, & A. Tuomi (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2024* (pp. 259–271). Springer Proceedings in Business and Economics. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58839-6_28
- Prodinger, B., y Neuhofer, B. (2023). *Never-Ending Tourism: Tourism Experience Scenarios for 2030*. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2023: Proceedings of the ENTER 2023 eTourism Conference, January 18–20, 2023* (pp. 288–299). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25752-0_31
- Prefeitura de Belo Horizonte. (2025). *Pesquisa de Demanda Turística 2024*. Observatório de Turismo de Belo Horizonte. <https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/>

estrutura-de-governo/belotur/observatorio/infografico-pesquisa-turistica-2024.pdf

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. (2025). *Belo Horizonte*. <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/belo-horizonte#bespoke-title-28>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. (2022). *EDITAL "PROGRAMA TURISMO FUTURO BRASIL"*. https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Edital_18nov.pdf.

Tam, S. S., Ye, H., Law, R., y Fong, L. H. N. (2022). *Analyzing Individual, Institutional, and Regional Contributions to E-tourism: The Case of ENTER Proceedings (1996–2021)*. In J. L. Stienmetz, B. Ferrer-Rosell, & D. Massimo (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2022. ENTER 2022* (pp. 431–442). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94751-4_40

TELECO. (s.f.) *Cobertura 5G para MG (3,5 Ghz)*. https://www.teleco.com.br/5g_cidades1.asp

Tuomi, A. (2023). *AI-Generated Content, Creative Freelance Work and Hospitality and Tourism Marketing*. In B. Ferrer-Rosell, D. Massimo, & K. Berezina (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2023: Proceedings of the ENTER 2023 eTourism Conference, January 18–20, 2023* (pp. 323–328). Springer Proceedings in Business and Economics. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25752-0_35

3.5. Eje Accesibilidad

Ana Clara Rucci

*Instituto de Investigaciones en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional de La Plata, Argentina.*

Tatiana Andrea Muñoz-Vélez

I.U Colegio Mayor de Antioquia, Colombia.

Marcello Tomé

Universidade Federal Fluminense, Brasil.

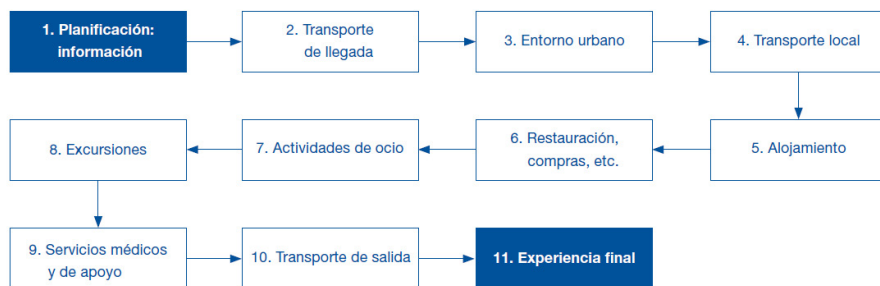
3.5.1. Introducción: Objetivo y métodos

En los últimos años, y en gran medida gracias a sus propias luchas, las personas con discapacidad (PcD) han logrado niveles crecientes de autonomía, así como una mayor integración social y económica, inclusive en espacios de la práctica turística.

Asimismo, desde hace algunas décadas, es un tema de agenda pública. En 2006, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPCD) (ONU, 2006) incluye entre sus artículos la accesibilidad y el turismo, como derechos propios de las personas con discapacidad. A su vez, esta temática está incorporada dentro de las metas 10 y 11 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que refieren a reducir la desigualdad dentro y entre los países y hacer que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.

Para este grupo, la accesibilidad resulta un factor clave, ya que implica la eliminación de barreras físicas, comunicacionales y actitudinales que dificultan no sólo su participación individual, sino también la de sus familias en contextos turísticos (Darcy, 2010). Diversos estudios han señalado que muchas PcD no viajan, no solo por la ausencia de condiciones adecuadas en los destinos, sino también por la falta de información confiable y disponible sobre servicios accesibles, sumada a experiencias negativas previas (Loi y Kong, 2017; Valverde et al., 2024). Sin embargo, cuando lo hacen, estos turistas tienden a gastar más que el promedio, suelen viajar en temporada baja, prefieren destinos soleados y estarían dispuestos a gastar más si el destino garantiza su plena participación (Rucci, 2021). En este sentido, la accesibilidad no solo constituye una cuestión de derechos, sino también un factor decisivo en la elección del destino y una oportunidad competitiva para el sector turístico. La accesibilidad debe ser vista como un asunto que beneficia a todas las personas y no solo para las personas con discapacidad así que, si un entorno no es accesible para las personas con discapacidad, entonces no es para todos.

Diversos estudios han demostrado que la accesibilidad es un componente de la calidad turística (Rucci et al., 2021) que debe comprenderse en su totalidad, como una cadena de accesibilidad (Ver Figura 1). Es decir, desde que los turistas inician sus búsquedas de información (primer eslabón) hasta que regresan a sus lugares de origen (último eslabón), no deberían encontrar barreras que le impidan su plena participación. La cadena de valor del turismo accesible se refiere al conjunto integral de directrices establecidas por la Norma ISO 21902 que entiende al turismo accesible desde un enfoque transversal a lo largo de toda la cadena de valor del sector turístico. Cuando la cadena se rompe (la ausencia de accesibilidad en alguno de los eslabones), aparecen las barreras y el bienestar y la calidad de vida de todos disminuyen, siendo las personas con discapacidad las más afectadas (McKercher y Darcy, 2018). Un ejemplo de una ruptura en la cadena de accesibilidad es cuando un hotel está diseñado para albergar a todos, sin embargo, en el destino no existe servicio de transporte público o privado adaptado. Es esencial que la cadena de accesibilidad sea ininterrumpida, ya que se trata de un conjunto de eslabones interrelacionados y continuos (Connell y Page, 2019).

Figura 1*Cadena de accesibilidad.*

Fuente: OMT (2015).

En la práctica, numerosos destinos han avanzado en la implementación de accesibilidad turística. Organismos internacionales han promovido la mejora de la accesibilidad a través de premios, distinciones, sellos o reconocimientos de accesibilidad (Huetes-Nieves et al., 2023). Sin embargo, un hecho más reciente y relevante, es la inclusión del eje de accesibilidad en los modelos de DTI, tanto españoles como de países de América Latina. De esta forma se entiende que un destino que no trabaje en la accesibilidad para todas las personas no será considerado inteligente. Los modelos de DTI

han reivindicado no sólo la valoración del tema de accesibilidad, sino también que le han dado mayor visibilidad y jerarquía. En general, los diferentes modelos DTI cubren los siguientes aspectos en materia de accesibilidad: i) disponibilidad de información adaptada; ii) entornos, productos y servicios accesibles; iii) gestión y planificación de la accesibilidad; iv) promoción del turismo accesible; v) vinculación entre tecnologías y accesibilidad; vi) existencia de un marco normativo; y, vii) transporte accesible.

El modelo de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes cuenta con un eje de accesibilidad y lo define como aquel que:

“Evalúa el compromiso del destino con la inclusión y el diseño universal, garantizando que tanto la experiencia turística como los servicios, infraestructuras e información sean utilizables y disfrutables por todas las personas, independientemente de sus capacidades físicas, sensoriales o cognitivas.

Este eje refleja la voluntad del destino de eliminar barreras y crear un entorno turístico que responda a las necesidades de todos los visitantes y residentes.”

Entiende el eje de accesibilidad dividida en dos ámbitos de actuación: A. Gestión de la accesibilidad en el Destino y B. Implantación de la accesibilidad en el DTI (se describen en el próximo apartado). Entre ambas dimensiones, se cubren 13 requisitos obligatorios y 32 indicadores, que componen el 16% del peso total dentro del modelo¹⁴.

No obstante, investigaciones recientes señalan que el eje de accesibilidad es uno de los más difíciles de implementar dentro de los modelos DTI, en comparación con otros ejes como gobernanza, sostenibilidad, tecnología, innovación o seguridad (Ivars-Baidal et al., 2021; Rucci et al., 2022; Rucci, 2024).

Dado este marco, este capítulo realiza un recorrido por los requisitos e indicadores del eje de accesibilidad del modelo DTI de la RIDTI, presenta algunos ejemplos, así como también algunas limitaciones que tiene la implementación de cada uno de ellos. Para ello, se recurrió a la experiencia de los autores de este capítulo, así como a una recopilación de buenas prácticas en el tema. En este sentido, se espera que este capítulo sea de insumo tanto para los gestores de turismo como para académicos, dejando vacancias de estudios en el campo del turismo accesible que aún no han sido explorados.

¹⁴ Este porcentaje es similar al modelo español de SEGITTUR donde el eje de accesibilidad está compuesto de 17 requerimientos, 43 indicadores y su peso es del 18% del total (Leporiere y Andrades, 2024).

3.5.2. Requisitos e indicadores del eje de accesibilidad del Modelo DTI de la RIDTI

Tal como se mencionó, el eje está compuesto por dos ámbitos de actuación (A y B), 13 requisitos obligatorios y 32 indicadores (Tabla 1):

A. Gestión de la accesibilidad en el Destino

Este ámbito analiza la legislación relacionada con accesibilidad y turismo que aplica al destino, el talento humano con conocimiento en accesibilidad, condiciones de la oferta accesible existente, participación de usuarios en la mejora de los servicios, mecanismos de planificación, gestión y seguimiento al destino para mejorar la accesibilidad.

B. Implantación de la accesibilidad en el Destino

Este ámbito materializa la gestión de la accesibilidad y aborda el componente digital/comunicacional accesible, condiciones e infraestructura del servicio de transporte y espacios que utiliza el visitante, así como servicios, atractivos, eventos y actividades.

Tabla 1

Eje de accesibilidad del Modelo de la RIDTI: requisitos, indicadores y pesos.

ACCESIBILIDAD				
		Requisitos	Indicadores	Peso del requisito
A. Gestión de la accesibilidad en el Destino	Conocimiento suficiente sobre la accesibilidad del destino	1	3	23,1%
	Normativa técnica de accesibilidad	1	1	7,7%
	Planificación en materia de accesibilidad	1	1	7,7%
	Capacidad de gestión de la accesibilidad	1	3	23,1%
	Mecanismos para la gestión, el desarrollo y el seguimiento de las acciones de accesibilidad	1	1	7,7%
	Incentivación de la accesibilidad	1	3	15,4%
	Promoción de la accesibilidad en el destino	1	1	7,7%
	Fomento de la participación de los usuarios en la mejora de la Accesibilidad	1	1	7,7%
TOTAL ÁMBITO		8	14	100%

ACCESIBILIDAD				
		Requisitos	Indicadores	Peso del requisito
B. Implantación de la accesibilidad en el DTI	Conectividad del transporte interurbano con servicios/recursos del destino	1	2	11,1%
	Transporte local accesible	1	5	27,8%
	Valoración de la accesibilidad recursos, servicios y actividades turísticas	1	8	44,4%
	Información-planificación previa para usuarios con distintas necesidades)	1	2	11,1%
	La información en destino es accesible	1	1	5,6%
TOTAL ÁMBITO		5	18	100%
TOTAL EJE ACCESIBILIDAD		13	31	16%

Fuente: Elaboración propia en base a Lopez (2025).

A continuación, se describirán cada uno de los requisitos y sus indicadores, ejemplificando algunos de ellos:

A. Gestión de la accesibilidad en el Destino

A.1. Conocimiento suficiente sobre la accesibilidad del destino. Este requisito cuenta con 3 indicadores:

- Existencia de diagnóstico técnico de accesibilidad sobre los puntos de Interés Turístico
- Inventario sobre la Accesibilidad de los recursos turísticos
- Cobertura de cadena de valor turística mediante acciones de accesibilidad

Desde el modelo se espera que se cumpla con la existencia de un diagnóstico técnico de accesibilidad de los puntos de interés turístico competencia del Ente Gestor de DTI (EG-DTI), un inventario sobre la accesibilidad de los recursos turísticos (públicos y privados) del destino y de una oferta turística accesible que cubra los diferentes elementos (eslabones) de la cadena de valor. Numerosos destinos han avanzado en trabajo de relevamiento, diagnóstico de las condiciones de accesibilidad de sus recursos y su posterior publicación, para el conocimiento de todas las personas. Ejemplos de ellos pueden

ser: “ebook turismo e accesibilidad nos atractivos turísticos de Curitiba” de Curitiba, Brasil¹⁵ o la guía de servicios turísticos de la ciudad de Mar del Plata en Argentina.¹⁶

Si bien el requisito se cumple porque se evidencia el trabajo en cada uno de los indicadores (diagnóstico, inventario y cobertura de la cadena de accesibilidad), el modelo no explica ni indica cómo llevar a cabo el cumplimiento de esos requisitos. En la literatura, esto es lo que se denomina “accesibilidad imaginada” en contraste con “accesibilidad percibida” por parte de los turistas con discapacidad en cada destino (Rucci et al., 2021).

A.2. Normativa técnica de accesibilidad. Este requisito cuenta con 1 indicador:

— Normativa técnica de accesibilidad

Este indicador valora la utilización adecuada de la normativa técnica sobre accesibilidad y su aplicación de acuerdo a las obras, programas y proyectos que promueve el ente gestor del destino y su posterior complementación con la normativa local, así como guías, manuales y protocolos que promueven su aplicabilidad en el destino. La importancia que reviste este requisito/indicador es que se constituye como marco para legislar sobre la gestión y aplicación de la accesibilidad que puede ser o no vinculante. Según Ferst et al. (2020) la normativa en accesibilidad debe garantizar el derecho a disfrutar sin barreras y con autonomía del destino y contribuye para que la accesibilidad sea una ventaja competitiva para el turismo.

En el caso de Medellín, Colombia, el Acuerdo 144 de 2019, en su artículo 44 refiere a la Política Pública para la Inclusión de Personas con Discapacidad, en la que se estructura el “Comité de Accesibilidad de Medellín -CAME-” como el máximo organismo consultivo en accesibilidad del distrito. Su objetivo es brindar asesoramiento técnico, recomendaciones y dar seguimiento en accesibilidad a proyectos institucionales. El actual CAME se instaló el 12 agosto de 2021 y está conformado por: representantes de personas con discapacidad física, visual, auditiva, intelectual, talla baja, múltiple, psicosocial y sordoceguera; delegados de las secretarías de Comunicaciones, Cultura Ciudadana, Desarrollo Económico - Turismo y Entretenimiento, Educación, Gestión y Control Territorial, entre otros; y otros organismos invitados e institucionales. Al año 2025 se encuentran definiendo una ruta para construir el Plan de Accesibilidad de Medellín (PAM).

15 Disponible a través de: <https://mid-turismo.curitiba.pr.gov.br/2023/12/pdf/00011734.pdf>

16 Disponible a través de: <https://www.turismomardelplata.gob.ar/Guia-accesible.pdf>

A.3. Planificación en materia de accesibilidad. Este requisito cuenta con 1 indicador:

— Planificación en materia de accesibilidad

El indicador mide la existencia de un plan de accesibilidad u otros documentos que incluyen consideraciones de accesibilidad en la planificación del destino. Para lo cual evalúa la existencia de un plan de accesibilidad con una antigüedad inferior a 5 años y retoma consideraciones de los indicadores anteriores con relación a la existencia de inventarios de los principales recursos turísticos que incluya la oferta turística del destino con relación a los principales atractivos y rutas turísticas del destino, para lo que es indispensable validar la práctica de acciones accesibles en el destino y definir planes de acción por sectores (ver ámbito implantación de la actividad turística, requisito valoración de la accesibilidad recursos, servicios y actividades turísticas).

El primer eslabón de la cadena es la planificación y la búsqueda de información, cuando los turistas potenciales buscan todo lo que puedan necesitar para tomar decisiones sobre sus visitas (OMT, 2014). Este eslabón puede presentar dificultades para las personas con discapacidad en el contexto turístico, debido a la falta de disponibilidad de información relevante y al desconocimiento por parte de los proveedores de sus necesidades reales (OMT, 2014). Según datos de Masliković y Tomić (2024), en lo que respecta a los canales de información, las personas con discapacidad (muy a menudo o a menudo) utilizan: internet (99,10%), redes sociales (91,89%) y plataformas y aplicaciones especializadas (79,28%). Un aspecto relevante es que dentro de estos canales se pueden encontrar una gran variedad de fuentes de información, ya sean empresas, administraciones y, claramente, usuarios. A diferencia de otros turistas, las personas con discapacidad no pueden recurrir a alternativas cuando, por ejemplo, se les ha proporcionado información inexacta. Estos puntos enfatizan que la planificación de un viaje por parte de una PcD se caracteriza por una alta demanda de información confiable, detallada, descriptiva y actualizada (Terras et al., 2021).

Entre las buenas prácticas en materia, se destaca el Plan Estratégico de Turismo Accesible de la Costa del Sol Occidental, que se incluye en el “Plan Operativo del Destino Turístico Inteligente Costa del Sol Occidental”, y tiene como propósito contribuir al desarrollo del turismo accesible en el destino.

A.4. Capacidad de gestión de la accesibilidad. Este requisito cuenta con 3 indicadores:

- Existencia de un área u oficina técnica específica de accesibilidad
- Asignación de recursos humanos para accesibilidad

— El EG dispone de medios suficientes para la gestión de la accesibilidad

La capacidad de gestión materializa el compromiso de la Institucionalidad con la inclusión en la sociedad, por consiguiente, gestionar estrategias para eliminar todo tipo de barreras. Este requisito evalúa la estructura de la organización, el talento humano que gestiona y desarrolla acciones en materia de accesibilidad y el presupuesto para la gestión que el ente gestor utiliza para desarrollar acciones accesibles. Para el logro de este propósito es necesario que exista planificación, coordinación y efectiva ejecución de acciones que promuevan la accesibilidad para todas las personas.

Con relación a los indicadores, la existencia de un área u oficina técnica específica de accesibilidad (Departamento, Secretaria, Oficina Técnica) determina la coordinación y el desarrollo de acciones accesibles entre diferentes áreas de la estructura funcional. Se considera su capacidad de coordinación en diferentes áreas (transversalidad) es decir, adquiere un carácter transversal entre las diferentes áreas de la organización. En cuanto al recurso humano, evalúa si se han destinado personas o equipos específicos en las distintas áreas de la entidad para trabajar en temas de accesibilidad. Esto incluye personas con roles y responsabilidades en criterios o indicadores de accesibilidad en sus funciones. Es de anotar, que la asignación que se realiza a estas personas debe ser clara, específica y sostenida en el tiempo, no de carácter temporal. El último indicador considera la existencia de partidas presupuestales específicamente para accesibilidad o integradas en presupuestos de otras áreas que estén destinadas para financiar programas, proyectos y acciones en materia de accesibilidad, lo que declara el compromiso del Ente Gestor con la accesibilidad.

Imagen 1

Fondo para el desarrollo de circuitos accesibles – Ministerio de Turismo Uruguay.



Fuente: Ministerio de Turismo Uruguay, 2022.

A.5. Mecanismos para la gestión, el desarrollo y el seguimiento de las acciones. Este requisito cuenta con 1 indicador:

— Consideración de la Accesibilidad en los Pliegos de Condiciones

La creación de un Comité o Consejo de Accesibilidad en DTI es esencial para garantizar la inclusión y la equidad, considerando la accesibilidad como un eje estructurante del turismo. Este organismo debería encargarse de supervisar, evaluar y proponer políticas públicas orientadas a la accesibilidad en proyectos y servicios, además de trabajar de forma integrada con sectores como la planificación urbana, el transporte, la cultura y la tecnología. Esto promovería soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades de las personas con discapacidad, las personas mayores y otros grupos con movilidad reducida, fortaleciendo la imagen de un destino turístico inteligente y accesible.

Ejemplos de ciudades como Niterói (Brasil), a través de la Coordinación Municipal de Accesibilidad de Niterói (CODAC) (<https://codac.niteroi.rj.gov.br/>), demuestran el impacto positivo de los comités de accesibilidad en la adaptación de espacios turísticos. Sirven como referente de buenas prácticas y refuerzan la urgencia de políticas públicas inclusivas alineadas con la promoción de la inclusión social. Es fundamental que la accesibilidad se considere desde el inicio de proyectos turísticos, obras y eventos.

A.6. Incentivación de la accesibilidad. Este requisito cuenta con 3 indicadores:

— Programas de apoyo y campañas de apoyo, premios y la promoción de recursos turísticos accesibles (El GE fomenta la accesibilidad en el sector turístico privado).

— Concienciación ciudadana sobre la accesibilidad

— Iniciativas de formación en accesibilidad para el sector turístico privado

Es necesario impulsar y difundir las iniciativas destinadas a ampliar la accesibilidad. Existen ejemplos a diferentes niveles, como en Europa, donde la Comisión Europea, junto con el Foro Europeo de Personas con Discapacidad, organiza el “Premio Ciudad Accesible” desde 2010, seleccionando y dando a conocer las ciudades de la UE que priorizan la accesibilidad para las personas con discapacidad (Huet-Nieves et al., 2023). En el sector privado, otro ejemplo interesante fue la cadena hotelera Accor, que organizó el “Desafío ¡Despega! Brasil” en Brasil, donde estudiantes universitarios presentaron propuestas relacionadas con la industria hotelera bajo el lema “Accesibilidad e Inclusión”. Es necesario difundir las iniciativas

para aumentar la accesibilidad en ciudades, estados y países, así como iniciativas a menor escala, como en playas, parques, museos y otras atracciones. También es importante fomentar la formación, ofreciendo cursos y talleres dirigidos no solo a trabajar con personas con discapacidad, sino también a su formación, ampliando las oportunidades de acceso al mercado laboral y fomentando la interacción entre personas con y sin discapacidad.

Asimismo, es necesario realizar campañas de concienciación sobre la accesibilidad y los derechos de las personas con discapacidad. También es importante promover destinos turísticos accesibles, proporcionando a las personas con discapacidad información fiable sobre las condiciones de accesibilidad.

Por último, es importante promover el apoyo para orientar las políticas y acciones en favor de la accesibilidad en los destinos turísticos, permitiendo la ampliación de la oferta de destinos turísticos accesibles, incluyendo servicios y recursos turísticos. Ampliar la información y el conocimiento sobre accesibilidad para las personas que trabajan en el sector turístico mediante cursos, talleres, seminarios, etc.

A.7. Promoción de la accesibilidad en el destino. Este requisito cuenta con 1 indicador:

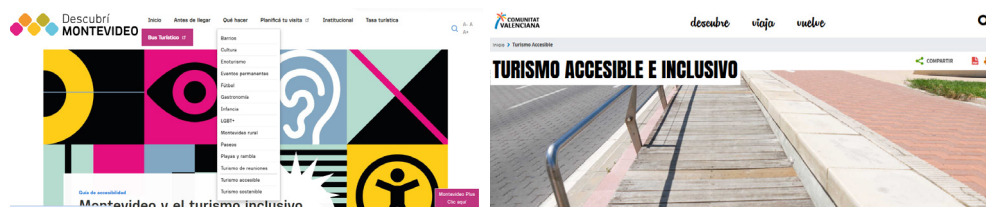
— Promoción como Destino Accesible

La fiabilidad de las fuentes de información es clave en la toma de decisiones de viaje (Sillence et al., 2017), donde un 56% de PcD decide no viajar por la falta de oferta accesible. De allí la necesidad de que, más allá de la existencia de los lugares y recursos accesibles, los destinos dediquen esfuerzos a la promoción de los mismos, de manera que las personas con discapacidad se enteren de ellos. ¿Cuántas veces ha pasado que hay hoteles que cuentan con habitaciones adaptadas y no las ofertas en sus webs? ¿de qué manera podrían enterarse de que existe la oferta accesible? A través de la promoción que deben hacer los destinos.

Se deben crear espacios dedicados al turismo accesible, de manera que las personas puedan localizar toda la información que requieren en un solo sitio: qué cuestiones tener en cuenta para llegar al destino, qué alojamientos/espacios recreativos/espacios culturales/espacios gastronómicos, entre otros, que cuentan con accesibilidad, si hay guías que cuentan con certificaciones en accesibilidad, cómo es el transporte de la ciudad, entre otros.

Imagen 2

Sitios webs de Montevideo y de Comunidad Valenciana donde se promociona el turismo accesible.



Fuente: <https://www.descubrimontevideo.uy/turismo-accesible> y
<https://www.comunitatvalenciana.com/es/turismo-accesible>

Las experiencias actuales muestran una gran variedad de formas de comunicación y promoción del turismo accesible: desde archivos en PDF poco interactivos y/o accesibles, hasta buscadores con distintos niveles de detalle y sistemas propios de clasificación. Esta heterogeneidad no solo afecta la experiencia del turista con discapacidad, sino que también limita la interoperabilidad entre plataformas y reduce la capacidad de los DTI de funcionar como redes coordinadas a nivel regional. A nivel internacional, herramientas como la señalética universal, los pictogramas o los sistemas de etiquetado han sido utilizadas exitosamente para comunicar atributos como sostenibilidad o accesibilidad. Sin embargo, Iberoamérica aún no cuenta con una propuesta integrada y validada para los DTI.

A.8. Fomento de la participación de los usuarios en la mejora de la accesibilidad.

Este requisito cuenta con 1 indicador:

- Existencia de mecanismo activo de gestión de incidencias sobre accesibilidad

El lema de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006), “nada de nosotros sin nosotros”, refuerza la necesidad de mecanismos que garanticen la participación de las personas con discapacidad en la mejora de la accesibilidad. Son ellas quienes mejor conocen los requisitos para que un recurso sea verdaderamente inclusivo. En Argentina, por ejemplo, estudiantes sordos de escuelas especiales elaboraron videos en Lengua de Señas Argentina para los recorridos turísticos del Presidio de Ushuaia, ilustrando cómo estas acciones fomentan su participación y valorizan su saber práctico (Park et al., 2024). En el ámbito de los DTI, la estrecha relación entre accesibilidad y tecnología plantea desafíos: se cuestiona cuando

la primera depende excesivamente de la segunda o cuando la innovación digital no incorpora criterios inclusivos (Leporiere y Andrades, 2024). Estudios muestran que un 62% de usuarios con discapacidad tiene dificultades de acceso a internet, más del 4% carece de conexión y un 30% no posee un teléfono inteligente, lo que contrasta con los entornos altamente digitalizados de los DTI. La experiencia del consultor Ryan Smith en Argentina confirma que, aunque las tecnologías avanzadas pueden favorecer la inclusión, también generan nuevas barreras cuando no consideran las condiciones de uso de las personas con discapacidad.

B. Implantación de la accesibilidad en el DTI

B.1. Información-planificación previa para usuarios con distintas necesidades.

Este requisito cuenta con 2 indicadores:

- Accesibilidad de la página web y de la app de turismo
- Nivel de conformidad en Accesibilidad

El modelo exige validar la accesibilidad de la web y la app del destino mediante herramientas del W3C, así como valorar la información disponible y la posibilidad de interacción accesible. Los sitios web son un canal central para la decisión de viaje, aunque muchas organizaciones turísticas aún no reconocen su importancia (WebAIM, 2020; 2022). La accesibilidad web incluye tanto el diseño técnico —que permite percibir, comprender, navegar e interactuar con el sitio— como el contenido informativo sobre servicios accesibles. Cada país cuenta con normativa que obliga a garantizar este derecho. Un ejemplo es Mar del Plata (Argentina), cuyo portal turístico ofrece herramientas de accesibilidad como ampliación de letra, contraste de colores y lectura por software de voz (Imagen 3).

Imagen 3

Accesibilidad web del sitio oficial del Ente de Turismo de Mar del Plata.



Fuente: <https://www.turismomardelplata.gob.ar/>

B.2. La información en destino es accesible. Este requisito cuenta con 1 indicador:

- Valoración de la Información de accesibilidad en el destino

Este indicador se relaciona con los anteriores de planificación turística, de promoción de la accesibilidad y de accesibilidad web, dando a entender la necesidad de contar con un espacio propio en los sitios webs, en las oficinas de turismo, en la folletería, etc, dedicado especialmente al tratamiento de la información de la accesibilidad en el destino.

B.3. Conectividad del transporte interurbano con servicios/recursos del destino.

Este requisito cuenta con 2 indicadores:

- Accesibilidad en principal infraestructura de transporte interurbano llegada/regreso
- Conexión accesible en las conexiones de transporte servicios/recursos públicos

El transporte constituye un eje fundamental para la inclusión social y el acceso equitativo al turismo de las personas con discapacidad y movilidad reducida (Castro, 2003). Por ejemplo, la Ley Brasileña de Inclusión (13.146/2015) reconoce en sus artículos 42 y 46 el derecho a la cultura, el turismo y la movilidad en igualdad de condiciones, lo que exige identificar y eliminar barreras en los distintos modos de transporte (Brasil, 2015). En este marco, el modelo considera dos indicadores: accesibilidad en la infraestructura principal de llegada/regreso y conexiones accesibles con los servicios turísticos locales. Como señala Mariot (1969), el desplazamiento entre origen y destino es la esencia del turismo, por lo que vehículos, terminales, estaciones y servicios asociados deben garantizar condiciones inclusivas. Esto implica no solo contar con autobuses, trenes, aviones o barcos adaptados, sino también con infraestructura adecuada y servicios de apoyo interpersonal. Muchas terminales aún dependen de ascensores periféricos o carecen de pasarelas telescópicas en aeropuertos y embarcaderos accesibles en puertos, lo que limita la autonomía de los pasajeros. Se recomienda incorporar pasarelas móviles, equipamientos seguros de embarque y desembarque, y garantizar servicios básicos accesibles (baños, alimentación, áreas de espera). Asimismo, el personal debe estar capacitado para atender a la diversidad humana, evitando cualquier forma de discriminación y priorizando a las personas con discapacidad. Finalmente, la accesibilidad exige que las terminales interurbanas aseguren conexiones inclusivas —autobuses, trenes o metro adaptados— que faciliten el acceso a los recursos y atractivos turísticos del destino, promoviendo autonomía, seguridad y bienestar.

B.4. Transporte local accesible. Este requisito cuenta con 5 indicadores:

- Accesibilidad en paradas de transporte urbano colectivo
- Accesibilidad en las flotas de transporte público local
- Cobertura de los recorridos del transporte público local
- Accesibilidad en los servicios de taxi
- Accesibilidad en plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida (PMR)

El transporte local accesible es esencial para la población local y flotante, incluidos los turistas, ya que permite a los turistas llegar a alojamientos, atracciones turísticas, bares, restaurantes, agencias de viajes, etc.

Las paradas de transporte público deben ser accesibles para garantizar la seguridad del embarque y desembarque de los pasajeros.

En el caso de Brasil, de acuerdo con las directrices de accesibilidad de la NBR 9050, las paradas de transporte público deben tener aceras despejadas, sin árboles, postes ni otros obstáculos, lo que permite el desplazamiento seguro de las personas con discapacidad. Se deben instalar pisos táctiles direccionales (con líneas) y pisos táctiles de advertencia (bolas) en las aceras que conducen a la parada de autobús y dentro de ella, para facilitar la navegación de las personas con discapacidad visual. Las rampas deben estar a nivel del autobús, con rampas o elevadores que permitan la entrada y salida de sillas de ruedas y personas con otras discapacidades y movilidad reducida. Debe haber suficiente espacio en la parada de autobús y en el vehículo para que una persona en silla de ruedas pueda maniobrar con seguridad. Las paradas deben tener asientos, preferiblemente con señalización que indique la prioridad para personas con discapacidad y ubicadas lo más cerca posible de las zonas de embarque, que deben ser accesibles. Las paradas deben tener información visual y sonora clara sobre las líneas de autobús, tren y metro, etc., y el itinerario, para facilitar la comprensión de todos los usuarios.

En cuanto a la flota de transporte público local no debe contar con torniquetes de acceso, ya que constituyen una barrera difícil de superar para las personas con discapacidad, diseñada exclusivamente para el conteo de pasajeros y que dificulta el uso del transporte sin el pago correspondiente. Todos los autobuses que presten servicios de transporte público urbano deben ser de piso bajo, a menos que, a discreción del ayuntamiento correspondiente, la ruta lo prohíba. Todos los autobuses urbanos de nueva adquisición deben ser accesibles de acuerdo con las disposiciones establecidas en cada país iberoamericano. Los trenes y el metro deben tener estrechos espacios entre el andén y el tren, lo que permite el

acceso directo a usuarios de sillas de ruedas, así como a personas con cochecitos, equipaje, etc. El vehículo de transporte debe tener espacio para que las sillas de ruedas puedan circular y cinturones de seguridad disponibles para una sujeción segura durante el viaje y la estancia en el vehículo. El uso de sistemas de información audiovisual es esencial.

Del mismo modo que en la cadena de accesibilidad en turismo, de nada sirve que un destino tenga accesibilidad en sus alojamientos, museos, playas, restaurantes, parques, plazas, etc., si la movilidad no es satisfactoria, es decir, si el transporte público disponible no cuenta con rutas que faciliten el desplazamiento a puntos de interés, como los servicios y recursos turísticos. Investigar, definir, implementar y gestionar un sistema de transporte público eficiente es un gran reto para los gestores públicos, y es fundamental garantizar que los residentes locales y los turistas tengan acceso a conexiones esenciales para el turismo y el disfrute diario mediante el transporte público.

En cuanto al servicio de taxis y aquellos prestan servicios de transporte a través de plataformas de economía colaborativa como *Uber*, desempeñan un papel importante en el transporte turístico local. En el caso de Brasil, al menos el 5% de la flota de taxis debe ser accesible, garantizando que los pasajeros puedan acceder al vehículo sentados en su propia silla de ruedas. Se recomienda que el 100% de la flota cuente con un maletero lo suficientemente amplio como para acomodar una silla de ruedas. Asimismo, los estacionamientos deben tener al menos entre un 5% y un 10% de plazas designadas para personas con discapacidad, debidamente señalizadas horizontal y verticalmente, con espacios de maniobra definidos para que cumplan con estándares de accesibilidad.

Imagen 4

Fotos de transporte accesible en Curitiba



Fuente: Autores.

B.5. Valoración de la accesibilidad de recursos, servicios y actividades turísticas.

Este requisito cuenta con 8 indicadores:

- Accesibilidad en playas
- Accesibilidad en espacios naturales
- Accesibilidad en recorridos peatonales de interés turístico
- Accesibilidad en zonas estanciales
- Accesibilidad en Instalaciones de Oficinas de Turismo
- Accesibilidad en puntos de información turística urbana
- Accesibilidad en puntos de interés turístico
- Accesibilidad en actividades y eventos de gran concurrencia

Tal como se mencionó, en pos de garantizar la cadena de accesibilidad turística, se debe contemplar las condiciones en sus atractivos, espacios turísticos, entre otros. Este requisito valora la accesibilidad en recorridos peatonales: itinerarios, puntos de cruce peatonal, señalización peatonal urbana y mapas urbanos para la fácil ubicación y orientación del turista y entre recursos turísticos alejados; accesibilidad en zonas estanciales: mobiliario urbano, interacción, puntos de descanso y en zonas exteriores de recreo (parques urbanos, zonas de juegos infantiles); facilidad en la identificación y uso de las instalaciones de la Oficina de Turismo y en los puntos de información turística, acceso a las actividades y eventos de gran concurrencia, todo esto considerando el cumplimiento de la normativa existente.

En destinos de playa se valora el equipamiento del punto accesible, la existencia de servicio de baño asistido y de equipamientos de accesibilidad complementarios de acuerdo a los criterios normativos. Este es un aspecto de especial atención ya que el modelo no especifica qué pasa cuando el destino no cuenta con alguno de estos elementos; no todos los destinos cuentan con playa, aunque todos los indicadores son obligatorios.

Ejemplo de este requisito es TUR4all, “Turismo Accesible para todos”, plataforma colaborativa en la que todas las personas pueden informar sobre establecimientos, recursos y servicios turísticos con características de accesibilidad para todos. Ofrece información objetiva sobre las condiciones de accesibilidad de los alojamientos, restaurantes y de los diferentes tipos de recursos turísticos (Tur4all Travel agency, n.d.). O bien el caso de Turability que está comenzando su desarrollo en América Latina que es una plataforma donde reúne la información de todos los recursos turísticos accesibles

del país y otros países, permitiendo a los usuarios que personalicen la información se busca en la plataforma y con un asistente de inteligencia artificial que ayuda en las búsquedas (Turability, s.f.).

Imagen 5

Tur4all y Turability



Fuente: www.tur4all.com y www.turability.com

3.5.3. Reflexiones y conclusiones

El análisis del eje de accesibilidad en el marco de los DTI en Iberoamérica permite constatar que su incorporación ha significado un avance sustantivo en la visibilización de un aspecto históricamente relegado en la gestión turística. Integrar la accesibilidad como dimensión estructural no solo responde al cumplimiento de derechos fundamentales, sino que también aporta competitividad, calidad y sostenibilidad a los destinos.

Ahora bien, la revisión de los requisitos e indicadores evidencia que se trata de uno de los ejes más complejos de implementar. Las dificultades se vinculan a la ausencia de metodologías estandarizadas de diagnóstico y medición, a la fragmentación normativa y a la falta de articulación entre niveles de gestión. La tensión entre el uso de tecnologías digitales como herramientas de inclusión y la posibilidad de que estas mismas se conviertan en nuevas barreras para determinados grupos de personas con discapacidad refleja una de las contradicciones más notorias.

La accesibilidad debe entenderse no como una finalidad en sí misma, sino como un derecho y un facilitador que garantiza inclusión, autonomía, seguridad y comodidad para todas las personas. En este sentido, uno de los principales desafíos radica en la interrelación entre accesibilidad, tecnología y gobernanza. La experiencia muestra que las soluciones

digitales pueden ampliar la participación y la autonomía de las personas con discapacidad siempre que se diseñen bajo criterios de accesibilidad universal. De lo contrario, priorizar la innovación tecnológica sin un enfoque inclusivo conduce a nuevas exclusiones. De allí que la gobernanza adquiera un rol estratégico: articular políticas públicas, sector privado, ciudadanía y colectivos de personas con discapacidad es condición necesaria para asegurar que la tecnología funcione como puente y no como barrera.

Los casos analizados confirman que los avances más visibles y sostenibles se han dado allí donde se impulsaron planes estratégicos, inventarios de accesibilidad, mecanismos de participación activa y estrategias de promoción específicas. Sin embargo, persiste la heterogeneidad de criterios, la escasa interoperabilidad de las plataformas de información y la limitada integración de la accesibilidad en la planificación territorial y turística. En consecuencia, un destino que no trabaje en accesibilidad de manera transversal y continua no puede considerarse inteligente.

El eje de accesibilidad se articula de forma estrecha con los de gobernanza, innovación, tecnología y sostenibilidad, generando sinergias que potencian su impacto. Instalar la accesibilidad en la agenda de todos los actores, promover la formación y sensibilización, y reconocer que sus beneficios alcanzan a toda la sociedad resulta fundamental.

Finalmente, este capítulo plantea vacancias de investigación orientadas a: (i) profundizar en metodologías comparadas para la evaluación de la accesibilidad en destinos; (ii) analizar la relación entre accesibilidad percibida e imaginada en contextos diversos; y (iii) explorar modelos de gobernanza inclusiva que garanticen la participación efectiva de las personas con discapacidad en todas las fases de planificación y gestión turística. En suma, la accesibilidad se reafirma como condición necesaria para orientar la innovación tecnológica y la gobernanza turística hacia un modelo de desarrollo inclusivo y sostenible.

Referencias bibliográficas

- Castro, R. (2003). *Acessibilidade de Turistas com Necessidades Especiais ao Transporte Aéreo*. UFRJ/COPPE.
- Comité de Accesibilidad de Medellín, CAME. (2025). *31ª sesión CAME Comité de Accesibilidad de Medellín*.
- Connell, J., & Page S. J. (2019). Case study: Destination readiness for dementia-friendly visitor experiences. A scoping study. *Tourism Management*, 70, 29-41. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.013>

- Darcy, S. (2010). Inherent complexity: Disability, accessible tourism and accommodation information preferences. *Tourism Management*, 31(6), 816-826.
- Ferst, M. da C., Coutinho, H. R. M., & Rodriguez Chaves, P. C. P. (2020). Tourism Destination and Accessibility as a Competitiveness differential. *Brazilian Journal of Development*, 6, 83989–84007.
- Huetes-Nieve, R., Rucci, A.C. y Navalón-García, R. (2023). La vía del turismo accesible para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. In M. Simancas Cruz, R. Hernández Martín & N. Padrón Fumero (coord.s) *Transición hacia un Turismo Sostenible: perspectivas y propuestas para abordar el cambio desde la Agenda 2030* (pp. 233-242). Fundación FYDE-CajaCanarias.
- Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J. F., & Giner-Sánchez, D. (2021). Measuring the progress of smart destinations: The use of indicators as a management tool. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100531. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100531>
- Leporiere, L., & Andrades, L. (2024). The Pillar of Accessibility in the Spanish Smart Tourism Destinations (DTI) Model. In L. Andrades, C. Romero-Dexeus, & E. Martínez-Marín (Eds.), *The Spanish Model for Smart Tourism Destination Management* (pp. 223–248). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-60709-7_8
- Loi, K. I., & Kong, W. H. (2017). Tourism for all: challenges and issues faced by people with vision impairment. *Tourism Planning & Development*, 14(2), 181-197
- Masliković, D., & Tomić, B. (2024). Is there communication? Access to information by persons with disabilities in Serbia. *Stanovništvo*, 62(1), 153-166.
- McKercher, B. & Darcy, S. (2018). Re-conceptualizing barriers to travel by people with disabilities. *Tourism Management Perspectives*, 26, 59-66. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.01.003>.
- Ministerio de Turismo Uruguay. (2022). *Bases para el primer llamado “Fondo para el desarrollo de circuitos turísticos accesibles.”* <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/comunicacion/noticias/bases-para-primer-llamado-fondo-para-desarrollo-circuitos-turisticos>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2014). Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas. Módulo I: Turismo Accesible – Definición y contexto. OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284416486>

- OMT. (2015). *Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas. Módulo II: Cadena de accesibilidad y recomendaciones*. OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284416509>
- Organización de Naciones Unidas [ONU] (2006). *Convención internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad y su Protocolo Facultativo*. ONU.
- Park, H., Park, E., Costa, R., & Lee, M. (2024). Travelers With Disabilities: How Online Information Search Reduces Uncertainty About Service Accessibility in Hospitality and Tourism. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 10963480241275581.
- Plan operativo 2020. Destino Turístico Inteligente “Costa del Sol Occidental”.
- Rucci, A. C. (2021). *Accessible tourism and competitiveness: assessing different dimensions of accessibility in destinations*. [PhD Thesis]. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/121569>
- Rucci, A. C., Isoardi, A. E., Carman, N., & Viletto, P. (2024). Identificación y clasificación de tecnologías accesibles en destinos turísticos. *Documentos de Trabajo del ITT*, no. 12. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/164219>
- Rucci, A. C., Moreno-Izquierdo, L., Perles-Ribes, J. F., & Porto, N. (2022). Smart or partly smart? Accessibility and innovation policies to assess smartness and competitiveness of destinations. *Current Issues in Tourism*, 25(8), 1270–1288. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1914005>
- Rucci, A. C., Ravlic, I. y Del Papa, A. (2021). La estandarización de la accesibilidad en turismo. Experiencia del comité argentino durante la elaboración de la norma ISO 21902. En: M. Calgaro y otros (Comp.) “TURISMO ACCESIBLE, INCLUSIVO Y PARA TODOS. El legado de Águeda Fernández” (99. 169-190). Universidad Nacional de Quilmes
- Sillence, E., Briggs, P., Harris, P., & Fishwick, L. (2007). How do patients evaluate and make use of online health information? *Social Science & Medicine*, 64(9), 1853–1862. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.01.012>
- Terras, M. M., Jarrett, D., & McGregor, S. A. (2021). The importance of accessible information in promoting the inclusion of people with an intellectual disability. *Disabilities*, 1(3), 132-150. <https://doi.org/10.3390/disabilities1030011>
- Tur4all Travel agency. (s.f.). *Tur4all Travel agency*. <https://www.tur4all.com/es/home>.

Turability (s.f.). *Plataforma de turismo accesible*. <https://turability.com/>

Valverde, Á. C., Rabanaque, T. V., & Sánchez-Padilla, R. (2024). Accesibilidad de la información e información sobre accesibilidad: percepciones de las personas con discapacidad sobre los servicios turísticos. *Cuadernos de Turismo*(53), 43-68. <https://doi.org/10.6018/turismo.616231>

WebAIM (2020). The WebAIM Million – 2020. Available on: <https://webaim.org/projects/million/2020>

WebAIM (2022). The WebAIM Million – 2022. Available on: <https://webaim.org/projects/million/2022>

3.6. Eje Sostenibilidad

La sostenibilidad constituye uno de los pilares esenciales del modelo iberoamericano de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) y se expresa de manera transversal en la planificación, gestión y evaluación de los destinos. En este eje se reconoce que la inteligencia turística no puede entenderse al margen de los principios del desarrollo sostenible, y que la tecnología y la innovación sólo adquieren sentido cuando contribuyen al bienestar social, la equidad económica, la preservación ambiental y la valorización cultural. Por ello, la sostenibilidad se aborda en tres dimensiones interdependientes: la socioeconómica, que analiza la redistribución de beneficios y la economía circular como estrategias de inclusión; la ambiental, que examina la relación entre turismo, cambio climático y resiliencia ecológica; y la cultural, que sitúa la identidad, la memoria y la participación comunitaria en el centro de la transformación digital de los destinos.

Estas tres perspectivas permiten comprender la sostenibilidad no como un componente aislado del modelo DTI, sino como su núcleo articulador, en el que convergen los valores de justicia territorial, innovación responsable y corresponsabilidad ciudadana.

3.6.1. Ámbito Sostenibilidad socioeconómica y economía circular

Ledys López Zapata

I.U Colegio Mayor de Antioquia, Colombia.

Johan Sebastián Góme

I.U Colegio Mayor de Antioquia, Colombia.

Angélica María Carmona-Sánchez

I.U Colegio Mayor de Antioquia, Colombia.

3.6.1.1. Introducción

Los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) representan un modelo de gestión territorial que busca integrar la innovación, la tecnología, la sostenibilidad, la accesibilidad y la gobernanza para generar experiencias turísticas de alta calidad y contribuir a la calidad de vida de los residentes del destino. Dentro de la metodología de evaluación de estos destinos, el eje de sostenibilidad constituye uno de los pilares fundamentales con un peso significativo dentro de todo el modelo. Específicamente el ámbito de Desarrollo Socioeconómico y Economía Circular representa una dimensión crítica que evalúa la capacidad del destino para generar beneficios económicos distribuidos de manera equitativa, proteger el bienestar de las comunidades locales y promover prácticas de producción y consumo responsable.

En el manual metodológico de la Red Iberoamericana de DTI, los requisitos del eje de sostenibilidad tienen un peso de 38% con 30 requisitos y 49 indicadores. El ámbito de Desarrollo Socioeconómico y Economía Circular se estructura en nueve requisitos fundamentales que abordan desde la formación en sostenibilidad hasta la gestión de crisis y la protección de la economía local. De igual manera el ámbito de gestión de la sostenibilidad turística involucra 5 requisitos directamente vinculados con estrategias para gestionar la estacionalidad turística, acompañar empresarios del destino con programas específicos de apoyo económico y acciones de marketing que propendan por visibilizar prácticas, productos y servicios sostenibles.

3.6.1.2. Marco conceptual

Sostenibilidad social y económica del turismo

El turismo se ha posicionado en las agendas públicas, políticas y académicas como unas de las actividades económicas más importantes, con mayor potencial de crecimiento y capacidad para generar empleo y fomentar el desarrollo para muchos países, debido a su contribución en la erradicación de la pobreza y en general por su aporte al cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible ODS (Solís-Hernández, 2020).

En este escenario de crecimiento del turismo, el concepto de sostenibilidad turística se ha posicionado en los discursos académicos y prácticos como un paradigma dominante en el siglo XXI. Este paradigma ha transformado radicalmente las políticas públicas y la gestión de destinos, especialmente en destinos en etapa de madurez que han afrontado las consecuencias de un desarrollo turístico no planificado y por ende con impactos en la sostenibilidad territorial.

Solís-Hernández (2020) define la sostenibilidad como la gestión razonable y eficaz de todos los recursos disponibles, que incide de manera determinante en la calidad de vida de los habitantes y turistas, y a partir de ello en la mejora de la competitividad del destino y de las empresas que operan en él. El concepto trasciende la mera dimensión ambiental para integrarse con las perspectivas socioculturales y económicas del desarrollo. Como lo plantea Rainforest Alliance, el turismo, como actividad productiva puede ser ampliamente beneficioso, pero también considerablemente destructiva si no es manejado adecuadamente, es decir, atendiendo de forma adecuada los tres principios del desarrollo sostenible: económico, ambiental y sociocultural (Rainforest Alliance, 2008).

En el ámbito económico, se entiende la sostenibilidad cuando la actividad se desarrolla con base en prácticas empresariales adecuadas, las cuales aseguran el crecimiento y mantenimiento en el tiempo de la empresa, con lo cual se beneficia a los propietarios, empleados y vecinos de la comunidad donde se desarrolla el negocio (Rainforest Alliance, 2008).

Desde el eje sociocultural se insta a abordar el turismo como una actividad que se realiza sin perjudicar o afectar el tejido social existente en la comunidad donde se desarrolla (Rainforest Alliance, 2008). Aguirre-Vélez & Mestanza-Ramón (2022) señalan que la dimensión social incluye indicadores como: etnicidad, conocimiento de la organización, voluntad de participación, accesibilidad a servicios básicos, beneficio a la comunidad, alianzas estratégicas, equidad de participación, revalorización cultural.

A partir del 2007, una coalición de 26 organizaciones, se unieron para desarrollar los Criterios Globales de Turismo Sostenible, los cuales representan un esfuerzo para alcanzar un entendimiento común del turismo sostenible, y los principios mínimos de sostenibilidad a los que una empresa turística debe aspirar. En el ámbito social y económico, Rainforest Alliance (2008) describe las acciones que una compañía puede implementar para apoyar el desarrollo comunitario y garantizar prácticas responsables. Algunos indicadores relacionados con este eje incluyen:

- Apoyo a iniciativas de educación, salud y saneamiento.
- Empleo y capacitación para residentes locales, incluyendo puestos gerenciales.
- Compra de bienes y servicios locales bajo comercio justo.
- Facilidades para pequeños empresarios locales en la venta de productos sostenibles.
- Código de conducta para actividades en comunidades indígenas y locales, con consentimiento comunitario.
- Políticas contra la explotación comercial, especialmente de niños y adolescentes.
- Contratación equitativa de mujeres y minorías locales, restringiendo el trabajo infantil.
- Respeto a la protección legal y salarios adecuados para empleados.
- Actividades que no afectan servicios básicos de las comunidades vecinas.

Por su parte, Aguirre-Vélez & Mestanza-Ramón (2022) consideran que la creación de fondos de fomento al turismo se ha considerado como una herramienta para el impulso del turismo sostenible, responsable y de calidad, y la protección, preservación, recuperación y mejora de los recursos turísticos.

En los estudios sobre turismo, la sostenibilidad social ha estado imbricada con la preservación cultural y en otros casos con el desarrollo económico, mientras que las dimensiones sociales han quedado en segundo plano o han sido obviadas. Sin embargo, el artículo de Mantecón et al. (2024) propone un modelo multidimensional para evaluar la sostenibilidad social en destinos a partir de una reflexión teórica y de experiencias prácticas.

En esta modelo la sostenibilidad social del turismo se mide a través de 4 dimensiones a saber:

- **Calidad de vida:** centra su interés en aspectos materiales (infraestructura, medio ambiente) e inmateriales del bienestar (la percepción de autorrealización o de reconocimiento)
- **Organización político-social y gobernanza:** hace relación al sistema de relaciones sociales en el destino. Los conceptos incluidos incluyen aspectos como la distribución social del poder (capital social, tejido asociativo), los valores que la envuelven y dirigen el turismo en el destino (democracia, codecisión, solidaridad) y en los efectos que genera (cohesión social, regeneración, resiliencia o interacción social).
- **Identidad local:** Se preocupa por elementos que caracterizan la cultura del destino, incluyen cuestiones que explican cuando un lugar es percibido como aglutinador de una serie de rasgos que lo distinguen de otros lugares, haciendo que quienes lo habitan o visitan se reconozcan implicados en una relación genuina con el entorno.
- **Derechos y justicia social:** relacionada con la capacidad del turismo para, más allá del ordenamiento jurídico legal, contribuir a la satisfacción de necesidades básicas y a la garantía de unos derechos fundamentales dirigidos por la promoción de la equidad y la dignidad.

Esta propuesta de medición de la sostenibilidad social del turismo parte del principio que la práctica del turismo es un derecho, de tal manera que también lo es la disposición de una población a decidir en qué condiciones lo quiere promover o, en última instancia, apostar por otras vías de desarrollo (Mantecón et al., 2024).

Economía circular

Por otro lado, la economía circular se ha convertido en una alternativa para replantear el modelo económico actual, en donde a diferencia del enfoque tradicional (basado en extraer, producir, consumir y desechar) esta propuesta busca alargar la vida útil de los recursos, reducir al mínimo la generación de residuos y contribuir a la regeneración de los ecosistemas (SEGITTUR, 2023). Según Prieto-Sandoval et al. (2017) el término de economía circular surgió de la evolución misma del concepto de sostenibilidad, y no se trata solo de una estrategia ambiental, sino de un nuevo paradigma que amplía la idea de sostenibilidad y que busca integrarse en todos los niveles del sistema económico, social y ambiental.

De acuerdo con Espinoza (2023) los antecedentes de la economía circular se remontan a las décadas de 1970 y 1980, cuando surgieron aportes importantes desde la economía ecológica y la teoría de sistemas, donde Kenneth Boulding y Nicholas Georgescu-Roegen instauraron conceptos de la termodinámica como la entropía al análisis económico, estableciendo así la necesidad de cuestionar el enfoque lineal del desarrollo económico.

La economía circular aplicada al turismo no solo es pertinente sino necesario, ya que su aplicación permite enfrentar algunas de las principales debilidades del modelo turístico tradicional como el alto consumo de recursos, generación de residuos y huella ecológica. Como bien dice Vargas-Sánchez (2022) aplicar principios de economía circular al turismo no es simplemente hacer ajustes, sino cambiar la manera en que se entiende y gestiona el sector lo cual cobra aún más sentido si se tiene en cuenta que, a diferencia de otras industrias como la manufacturera, el turismo históricamente no ha estado ligado a prácticas circulares.

Uno de los aspectos más importantes de este enfoque es que permite generar beneficios tanto económicos como ambientales ya que como lo indica la Fundación Ellen MacArthur (2023) la economía circular se basa en tres principios que buscan eliminar los residuos desde el diseño, mantener materiales y productos en uso durante el mayor tiempo posible, y regenerar los sistemas naturales para asegurar un equilibrio sostenible.

El manual para la transición de un destino turístico hacia una economía circular elaborado por SEGITTUR (2023) destaca cómo la circularidad puede integrarse en los DTI, y plantea que, para avanzar hacia una economía circular es necesario repensar no sólo la forma en que se diseñan y ofrecen los productos y servicios turísticos, sino también la manera en que estos se conectan y afectan al entorno que los rodea.

SEGITTUR (2023) citando el Índice Global de Sostenibilidad en los Destinos (2018) afirma que el proceso de transición hacia la circularidad debe enfocarse en “un liderazgo con propósito por parte del ente gestor, la definición de una estrategia clara, y la articulación de un entorno colaborativo que apueste por la educación y la sensibilización de los agentes implicados” (p. 16), lo que implica también un cambio en la cultura organizacional de los destinos donde la circularidad no se entienda sólo como una serie de acciones puntuales sino como un modelo transversal de gestión que integre la innovación, la sostenibilidad y los ODS en las decisiones estratégicas del territorio.

Presentación del Ámbito Desarrollo Socioeconómico y Economía Circular del Modelo Metodológico de la Red Iberoamericana de DTI

El modelo metodológico de la Red Iberoamericana de DTI parte de una adaptación del modelo de SEGITTUR y su construcción inicial obedeció a una invitación del Banco Interamericano de Desarrollo BID y SEGITTUR en el año 2021, a la naciente Red Iberoamericana para revisar y adaptar el modelo español al contexto americano y a la singularidad y nivel de desarrollo de los destinos del continente.

El modelo pretende ser una herramienta un poco más sencilla de implementar para destinos de diferentes tamaños o niveles de desarrollo, pasando de 265 a 153 indicadores en total. Esta reducción tiene por objetivo simplificar la metodología sin perder profundidad y rigurosidad y reconocer las particularidades institucionales, territoriales, sociales y financieras de los destinos americanos (López & Beltrami, 2025). El modelo de la red iberoamericana reconoce que la conversión hacia un DTI en el ámbito de América es un proceso complejo y no es inmediato, toda vez que se entiende el cambio como proceso y la metodología DTI como una herramienta que facilita ese cambio de visión, de resultados inmediatos a procesos sostenidos con impacto en el tiempo.

El ámbito de Desarrollo Socioeconómico y Economía Circular comprende 9 indicadores y 12 requisitos. Todo el eje tiene un peso dentro de la metodología del 38% y el ámbito contribuye con un aporte de aproximadamente el 11%, siendo el segundo ámbito con mayor peso dentro de todo el eje, solo superado por el ámbito de sostenibilidad turística. De igual manera el ámbito de sostenibilidad turística comprende algunos requisitos que se cruzan transversalmente con el desarrollo social y económico de los territorios (5 requisitos y 7 indicadores), por lo cual también serán analizados en este capítulo.

Tabla 1

Requisitos e indicadores de sostenibilidad social, económica y economía circular.

Ámbito	Requisito	Alcance del requisito	Indicadores	Medios de verificación y evidencias
Ámbito A Gestión de la sostenibilidad turística	Gestión de la estacionalidad del destino	El requisito pretende que el destino desarrolle capacidades para gestionar y controlar la estacionalidad turística y distribuir los flujos turísticos a lo largo del año.	Realización de un análisis/seguimiento de la ocupación mensual por plazas de alojamiento y tipología turística.	Informes técnicos o publicaciones de ocupación elaborados por el ente gestor o el observatorio turístico, informes anuales o mensuales con datos desagregados por tipología de alojamiento, estudios periódicos de estacionalidad realizados por consultoras o universidades, bases de datos oficiales de ocupación.
	Marketing para un turismo sostenible	Este requisito verifica que las acciones de comunicación y promoción promuevan la sostenibilidad de forma transversal, así como comportamientos responsables entre visitantes.	Realización de acciones de comunicación y promoción para desarrollar y promover productos y servicios sostenibles.	Planes de marketing con criterios de sostenibilidad, campañas ejecutadas que promuevan turismo responsable, material publicitario (gráfico, digital o audiovisual) y registros de actividades o reportes de alcance.
	Apoyo económico a la sostenibilidad en el sector privado	Este requisito establece la necesidad de crear instrumentos financieros específicos que incentiven no solo la adopción de prácticas de sostenibilidad en las empresas turísticas, sino también instrumentos de apoyo económico que aporten a la competitividad e internacionalización de las empresas del sector.	Disposición de programas de apoyo económico a la gestión sostenible medioambiental y social de las pymes turísticas.	Documentos oficiales del programa como resoluciones, manuales, contratos o convenios; así como evidencias de implementación entre ellas reportes de gestión y ejecución presupuestal, cronogramas, convocatorias y listados de beneficiarios. Registros o base de datos actualizada de beneficiarios del sector turístico, informes de resultados del programa, notas de prensa emitidas por el ente gestor, y/o un informe que relacione el total de empresas turísticas del destino con el número de beneficiarios del programa.

3.6.1. Ámbito Sostenibilidad socioeconómica y economía circular

Ámbito	Requisito	Alcance del requisito	Indicadores	Medios de verificación y evidencias
Ámbito A Gestión de la sostenibilidad turística	Promover la interacción entre el visitante y el residente	Este requisito busca que los destinos promuevan y desarrollen políticas y acciones que garanticen el acceso equitativo de la población local a los recursos y espacios turísticos del destino.	Existencia de bonificaciones o beneficios para favorecer el acceso de la población residente, a los recursos turísticos Desarrollo de campañas que promuevan el uso de instalaciones y espacios de valor turístico por parte de los residentes	Ordenanzas o acuerdos municipales que establezcan beneficios, registros de tarifas diferenciadas, informes de entidades gestoras sobre residentes beneficiados, boletines oficiales que documenten la medida. Planes de comunicación y promoción aprobados, informes de ejecución presupuestal, convenios con medios de difusión, piezas comunicativas (afiches, cuñas, videos), reportes de cobertura y alcance, registros de participación en las actividades.
	Concienciación sobre la sostenibilidad turística entre residentes y visitantes	Con este requisito se pretende que el destino desarrolle estrategias educativas residentes para fomentar procesos de cultura turística y prácticas de sostenibilidad entre la población local.	Desarrollo de campañas de concienciación sobre sostenibilidad orientadas a los residentes	Planes municipales o comunitarios de sensibilización, registros de campañas ejecutadas, material educativo y comunicativo, informes de talleres o capacitaciones con listados de participantes, convenios institucionales de apoyo a la sostenibilidad.
Ámbito D Sostenibilidad socioeconómica y economía circular	Acciones formativas en materia de sostenibilidad	Este requisito busca garantizar que el destino implemente acciones formativas orientadas a fortalecer las competencias del personal vinculado al sector turístico en materia de sostenibilidad.	Puesta en marcha de acciones formativas para la cualificación del personal en turismo y en materia de sostenibilidad.	Convenios o acuerdos de colaboración con instituciones educativas, registros de programas o planes de formación, listados de participantes, y métricas que indiquen la frecuencia, alcance y resultados de las acciones formativas en sostenibilidad.
	Colaboración del ente gestor con escuelas y centros de turismo en actividades o programas de desarrollo sostenible	Este requisito verifica la existencia de vínculos formales entre el ente gestor y entidades educativas para desarrollar acciones conjuntas en sostenibilidad. Se evalúa la continuidad y formalidad de los convenios, así como el número e impacto de las actividades realizadas en beneficio del destino.	Existencia de un programa de colaboración del sector turístico con escuelas o centros de turismo en materia de sostenibilidad.	Documentación que respalde la colaboración formal entre el ente gestor y escuelas o centros de turismo, incluyendo convenios o actas, registros e informes de actividades, evidencias gráficas y listados de participantes, así como indicadores que midan el número, alcance e impacto de las acciones en materia de sostenibilidad.

3.6.1. Ámbito Sostenibilidad socioeconómica y economía circular

Ámbito	Requisito	Alcance del requisito	Indicadores	Medios de verificación y evidencias
<p>Ámbito D Sostenibilidad socioeconómica y economía circular</p>	<p>Protección de la economía, productos KM 0 y turismo local</p>	<p>Este requisito busca verificar si existe un programa institucional de apoyo a PYMES y cuántas empresas turísticas han podido acceder a sus beneficios durante los últimos dos años. El cumplimiento se mide según la existencia del programa como su nivel de cobertura, valorando tanto las iniciativas generales como las dirigidas específicamente al sector turístico.</p>	<p>Existencia de un programa de apoyo a las PYMES.</p> <p>Porcentaje las empresas y emprendedores del sector que han accedido a las diferentes líneas del programa de apoyo a PYMES.</p>	<p>Documentos oficiales del programa como resoluciones, manuales, contratos o convenios; así como evidencias de implementación entre ellas publicaciones institucionales, reportes de gestión y ejecución presupuestal, cronogramas, convocatorias y listados de beneficiarios.</p> <p>Registros o base de datos actualizada de beneficiarios, informes de resultados del programa, notas de prensa emitidas por el ente gestor, y/o un informe que relacione el total de empresas turísticas del destino con el número de beneficiarios del programa.</p>
	<p>Fomento de los proveedores de productos, servicios y experiencias turísticas locales de kilómetro 0</p>	<p>Se pretende que el destino promueva experiencias turísticas auténticas basadas en recursos locales, apoyando la participación de proveedores locales. El cumplimiento del requisito implica no sólo la existencia de políticas o acciones recientes para promover experiencias turísticas locales, sino también un porcentaje significativo de la oferta turística que refleje la identidad y recursos propios del territorio.</p>	<p>Existencia de acciones o un programa de menos de 4 años orientado a promover la creación de experiencias turísticas propias.</p> <p>Porcentaje de oferta (productos y servicios turísticos) basada en experiencias turísticas propias del destino</p>	<p>Documento del programa, planes estratégicos con su respectivo plan de acción, documento de convocatoria, informes de actividades como talleres, alianzas estratégicas, activaciones, entre otros.</p> <p>Inventario de la oferta turística del destino, listado de experiencias identificadas como propias del territorio, catálogos o fichas técnicas de las experiencias turísticas con identidad local, y/o plataformas de comercialización de las experiencias turísticas locales.</p>

Ámbito	Requisito	Alcance del requisito	Indicadores	Medios de verificación y evidencias
	Política de compras responsables y de apoyo a KM 0	Se busca que el destino tenga una política, unos lineamientos o acciones claras desde lo institucional que orienten sus compras hacia proveedores del territorio, que sean sostenibles y que apliquen buenas prácticas tanto ambientales como económicas y sociales.	% de compras que ha realizado el ente gestor del destino, priorizando a proveedores/subcontratistas.	Registros de compras del ente gestor, facturación institucional y/o la base de datos de proveedores en donde se evidencie las certificaciones o prácticas sostenibles de estos.
	Satisfacción del residente	Este requisito busca garantizar que el ente gestor disponga de mecanismos sistemáticos y periódicos para evaluar la percepción y nivel de satisfacción de la población residente respecto a la actividad turística del destino.	Existencia de herramientas para conocer el nivel de satisfacción del residente (de forma periódica) respecto a la actividad turística.	Informes técnicos que incluyan resultados consolidados de las mediciones de satisfacción del residente, evidencias documentales de la aplicación de las encuestas y registros de periodicidad de la evaluación y documentación que muestre el uso de los resultados.

Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo Metodológico RI-DTI.

Evaluación y priorización de los requisitos relacionados con la sostenibilidad socioeconómica y economía circular

En el contexto actual, caracterizado por la tecnificación, la digitalización y el incremento sostenido de los flujos turísticos, la sostenibilidad se ha consolidado como un principio rector en la planificación y gestión de los destinos. Este escenario ha impulsado la transición hacia modelos más integradores, como el de los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), que combinan innovación tecnológica con una gestión responsable del territorio, el patrimonio y las comunidades locales.

Dentro de la metodología de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes, el eje de sostenibilidad ocupa un lugar central al incorporar dimensiones económicas, sociales, culturales y medioambientales. En este marco, el Ámbito de Desarrollo Socioeconómico y Economía Circular resulta fundamental para asegurar que los beneficios derivados de la actividad turística se distribuyan de forma equitativa, se fortalezca la economía local y se fomenten prácticas productivas y de consumo responsables.

La diversidad y amplitud de los requisitos que integran este ámbito hacen necesaria una priorización estratégica que permita orientar los esfuerzos hacia aquellas acciones con mayor capacidad de generar impactos estructurales y sostenibles en el tiempo. Esta jerarquización, además de optimizar la asignación de recursos, contribuye a establecer una secuencia lógica de intervención, ajustada tanto a las capacidades operativas del destino como a las particularidades de su contexto territorial.

El proceso de priorización se concibió como un ejercicio técnico y participativo que combinó tres insumos principales:

1. **Revisión documental y conceptual** de los requisitos e indicadores establecidos en el modelo DTI para el ámbito en estudio, contrastándolos con experiencias y buenas prácticas internacionales en sostenibilidad turística y economía circular.
2. **Análisis interno del equipo técnico**, orientado a evaluar la pertinencia, impacto potencial, viabilidad y relaciones de interdependencia entre los requisitos.
3. **Acompañamiento de un experto externo**, cuya experiencia en sostenibilidad y economía circular aplicada al turismo permitió incorporar una visión estratégica y operativa complementaria.

En la primera fase se llevó a cabo una revisión de los requisitos e indicadores vinculados a la dimensión de sostenibilidad socioeconómica, que comprenden 5 requisitos y 7 indicadores del ámbito de Gestión de la sostenibilidad turística, así como 6 requisitos y

8 indicadores del ámbito de Sostenibilidad socioeconómica y economía circular. Para cada uno de ellos se analizó:

- **Pertinencia** respecto a los objetivos del modelo DTI.
- **Impacto y aplicabilidad** en términos económicos y sociales.
- **Viabilidad** de implementación considerando recursos y capacidades locales.

En la segunda fase, durante la sesión de trabajo, se discutió la relevancia y pertinencia de cada requisito, aplicando una escala ordinal de priorización con valores de 1 a 9 (donde 1 corresponde a la máxima prioridad y 9 a la menor). Este ejercicio de valoración se realizó con el acompañamiento de tres expertos en turismo y un experto en economía circular y sostenibilidad, lo que permitió sustentar la priorización a partir de tres criterios:

- **Impacto estructural** (capacidad de generar cambios duraderos).
- **Condicionabilidad** (dependencia de otros requisitos para su ejecución efectiva).

La combinación de estos criterios permitió establecer el siguiente orden de prioridad:

Tabla 2

Priorización de requisitos.

Ámbito	Requisito	Indicadores	Prioridad
Ámbito D Sostenibilidad socioeconómica y economía circular	Colaboración del ente gestor con escuelas y centros de turismo en actividades o programas de desarrollo sostenible	Existencia de un programa de colaboración del sector turístico con escuelas o centros de turismo en materia de sostenibilidad.	1
Ámbito D Sostenibilidad socioeconómica y economía circular	Fomento de los proveedores de productos, servicios y experiencias turísticas locales de kilómetro 0	Existencia de acciones o un programa de menos de 4 años orientado a promover la creación de experiencias turísticas propias. Porcentaje de oferta basada en experiencias turísticas propias del destino.	2

Ámbito	Requisito	Indicadores	Prioridad
Ámbito A Gestión de la sostenibilidad turística	Concienciación sobre la sostenibilidad turística entre residentes y visitantes	Desarrollo de campañas de concienciación sobre sostenibilidad orientadas a los residentes.	3
Ámbito A Gestión de la sostenibilidad turística	Promover la interacción entre el visitante y el residente	Existencia de bonificaciones o beneficios para residentes. Desarrollo de campañas que promuevan el uso de instalaciones y espacios de valor turístico por parte de los residentes.	4
Ámbito D Sostenibilidad socioeconómica y economía circular	Acciones formativas en materia de sostenibilidad	Puesta en marcha de acciones formativas para la cualificación del personal en turismo y en materia de sostenibilidad.	5
Ámbito D Sostenibilidad socioeconómica y economía circular	Protección de la economía, productos KM 0 y turismo local	Existencia de un programa de apoyo a las PYMES. Porcentaje de empresas y emprendedores del sector que han accedido a las líneas del programa.	6
Ámbito A Gestión de la sostenibilidad turística	Apoyo económico a la sostenibilidad en el sector privado	Disposición de programas de apoyo económico a la gestión sostenible ambiental y social de PYMES turísticas. % de empresas turísticas acogidas al programa.	7
Ámbito A Gestión de la sostenibilidad turística	Marketing para un turismo sostenible	Realización de acciones de comunicación y promoción para desarrollar y promover productos y servicios sostenibles.	8

Ámbito	Requisito	Indicadores	Prioridad
Ámbito D Sostenibilidad socioeconómica y economía circular	Política de compras responsables y de apoyo a KM 0	% de compras realizadas por el ente gestor priorizando proveedores/subcontratistas locales sostenibles.	9
Ámbito D Sostenibilidad socioeconómica y economía circular	Satisfacción del residente	Existencia de herramientas para conocer periódicamente el nivel de satisfacción del residente.	10
Ámbito A Gestión de la sostenibilidad turística	Gestión de la estacionalidad del destino	Análisis/seguimiento de la ocupación mensual por plazas de alojamiento y tipología turística.	11

Fuente: Elaboración propia.

El ejercicio de priorización resultante permitió estructurar los requisitos en tres niveles estratégicos, siguiendo un criterio progresivo de implementación y consolidación:

Nivel 1. Sensibilización y fortalecimiento de capacidades (Prioridades 1 a 5)

Este primer nivel constituye la base habilitadora del ámbito. Se centra en el cambio cultural y en la creación de capacidades locales, necesarias para que la sostenibilidad se convierta en una práctica asumida por toda la comunidad. Se reconoce aquí la importancia de formar, sensibilizar y cohesionar a los actores del destino en torno a la economía circular y al turismo responsable.

Los requisitos priorizados en este nivel fueron:

- Colaboración del ente gestor con escuelas y centros de turismo (P1): impulsa alianzas estratégicas en materia de sostenibilidad.
- Fomento de proveedores de productos, servicios y experiencias turísticas locales de km 0 (P2): orienta la oferta hacia experiencias auténticas que refuercen la identidad local.
- Concienciación sobre la sostenibilidad entre residentes y visitantes (P3): fomenta campañas de sensibilización que consolidan una cultura turística sostenible.
- Promoción de la interacción entre visitante y residente (P4): favorece la inclusión de la comunidad en los beneficios del turismo.

- Acciones formativas en materia de sostenibilidad (P5): garantiza la cualificación del personal del sector turístico.

En conjunto, este nivel busca generar un entorno predispuesto al cambio, donde tanto la comunidad como los actores económicos comprendan y asuman los principios de la sostenibilidad.

Nivel 2. Consolidación económica y competitividad local (Prioridades 6 a 9)

El segundo nivel reúne las medidas destinadas a fortalecer el tejido económico y productivo del destino. Aquí, la sostenibilidad se convierte en una estrategia de competitividad, orientada a retener el valor dentro de la comunidad y reducir la dependencia de dinámicas externas.

Los requisitos de este nivel fueron:

- Protección de la economía, productos KM 0 y turismo local (P6): impulsa programas de apoyo a PYMES para incrementar su resiliencia.
- Apoyo económico a la sostenibilidad en el sector privado (P7): incentiva la adopción de prácticas sostenibles en las empresas turísticas.
- Marketing para un turismo sostenible (P8): alinea la promoción del destino con valores de sostenibilidad.
- Política de compras responsables y de apoyo a KM 0 (P9): orienta adquisiciones hacia proveedores locales sostenibles.

Estas acciones fortalecen la competitividad, fomentan la economía circular y reducen la huella ambiental del turismo, asegurando que los beneficios se queden en la comunidad anfitriona.

Nivel 3. Monitoreo y gestión adaptativa (Prioridades 10 y 11)

El tercer nivel concentra los mecanismos de control, evaluación y gestión de riesgos, que son fundamentales para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Aquí, la atención se centra en asegurar que los logros alcanzados en los niveles anteriores se mantengan, evolucionen y se adaptan a las nuevas necesidades del destino.

Los requisitos priorizados en este nivel fueron:

- Satisfacción del residente (P10): mide la percepción de la población local sobre la actividad turística, ofreciendo retroalimentación para ajustes periódicos.

- Gestión de la estacionalidad del destino (P11): contribuye a equilibrar los flujos turísticos y reducir la presión estacional sobre los recursos.

La función principal de este nivel es garantizar la resiliencia del sistema y permitir una gestión flexible que asegure la permanencia de los beneficios generados por la sostenibilidad.

Retos en la implementación del ámbito de desarrollo socioeconómico y economía circular

La implementación de la sostenibilidad en el modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) representa un desafío no solo de tipo conceptual como se plantea en la revisión de la literatura de este capítulo sino también, un reto operativo en los Organismos de Gestión de Destinos. La inserción de este enfoque trasciende la aplicación instrumental de indicadores y requisitos y exige una transformación en los principios y paradigmas que orientan la gestión del turismo en América. El modelo DTI requiere a su vez una reflexión sobre su propósito, toda vez que no se trata solo de medir, sino de reinterpretar la manera en que los destinos conciben la sostenibilidad y el desarrollo económico y social.

Históricamente, la sostenibilidad social ha ocupado un papel secundario frente a las dimensiones económica y ambiental. En ese sentido los planteamientos de Mantecón, A., Velasco, M., & Huete, R. (2024) sobre sostenibilidad social del turismo, presentan convergencias con la implementación práctica que plantea el modelo DTI. Se destaca que el modelo DTI intente aproximarse a la sostenibilidad social al reconocer el problema que genera el turismo en las sociedades receptoras e intentar establecer una serie de acciones para su control o reducción. Sin embargo, dicha aproximación resulta ser evidentemente limitada frente a los desafíos que desde lo conceptual y práctico tiene la sostenibilidad social de este sector económico.

Esta limitada aproximación a la sostenibilidad social ha generado una brecha entre la intencionalidad de los OGD y la materialización práctica de políticas de desarrollo social del turismo. De tal manera que uno de los aspectos en los cuales el modelo DTI resulta insuficiente es el de justicia social, y turismo como derecho económico, sobre todo en comunidades históricamente marginadas como puede ser el caso de territorios en América, donde la llegada del turismo representa una oportunidad económica, pero también un desafío de poderes (económico, legal, normativo) de diferente escala.

Con respecto a los retos operativos de la implementación del ámbito de desarrollo socioeconómico y economía circular, amerita resaltar la urgencia de transitar de enfo-

ques tradicionales que miden el desarrollo turístico en atracción de visitantes y rentabilidad económica en el corto plazo, hacia un enfoque de largo plazo que caracteriza el modelo DTI, donde los resultados de las acciones pedagógicas alrededor de la sostenibilidad serán evidentes en un período de 2 o 3 años. Esta situación implica construir visiones colectivas que permitan romper resistencias organizacionales en la gestión pública, que privilegian los resultados económicos inmediatos sobre la construcción sostenida de bienestar comunitario.

Por su parte, los requisitos relacionados con economía circular son limitados, si bien la economía circular hace parte de los discursos institucionales, su implementación real suele ser reduccionista y enfocada de forma casi exclusiva en acciones ambientales, perdiendo la oportunidad de aprovechar su potencial integrador en procesos productivos más amplios. Esta visión reduccionista impide que este principio logre permear de forma transversal todos los ámbitos del eje de sostenibilidad.

Finalmente, la implementación de la sostenibilidad social y económica en el modelo DTI enfrenta retos múltiples que van desde las limitadas aproximaciones conceptuales, pasando por la necesidad de cambio de paradigmas en el enfoque del desarrollo turístico hasta los retos operativos de su implementación en los OGD. Uno de los mayores retos es revalorizar la sostenibilidad social como eje estratégico con elementos y herramientas que coadyuven a que el turismo contribuya a la justicia social y resiliencia territorial. Solo mediante una aproximación sistémica será posible materializar las aspiraciones de transformación territorial que trae el modelo DTI.

3.6.1.3. Conclusiones y recomendaciones

En lo que respecta, a la sostenibilidad socioeconómica y la economía circular se pueden entender como un vector estratégico no sólo para su eje de sostenibilidad, sino también para la construcción de destinos inteligentes, capaces de lograr un equilibrio entre el bienestar de las comunidades, la protección ambiental y el desarrollo económico local.

El análisis realizado permite concluir que uno de los principales obstáculos es el enfoque fragmentado hacia la sostenibilidad donde tradicionalmente se ha priorizado el beneficio económico y la preservación del medio ambiente, dejando a un lado las dimensiones sociales y culturales, lo que significa que no deben entenderse como elementos aislados sino como principios transversales dentro del modelo DTI. En ese sentido, es necesario resaltar la importancia de trascender de la búsqueda de resultados

inmediatos hacia procesos de largo plazo basados en educación, articulación institucional y fortalecimiento comunitario.

En los requisitos del eje de sostenibilidad relacionados con los ámbitos social y económico se evidencia un interés y preocupación por el bienestar de las comunidades receptoras. Indicadores como: existencia de bonificaciones o beneficios para residentes, desarrollo de campañas que promuevan el uso de instalaciones y espacios de valor turístico por parte de los residentes y medición de la satisfacción del residente son una muestra de ello, donde se busca que el OGD inicie desde una etapa temprana con procesos de prevención de efectos sociales negativos y reducir los impactos sociales negativos como turismofobia y procesos asociados.

En territorios donde el turismo se ha convertido en una herramienta de visibilización, resiliencia y transformación social como es el caso de la ciudad de Medellín (López Zapata, 2020) la sostenibilidad socioeconómica se convierte en una piedra angular que debe guiar la política turística del destino y trascender la lógica de simples indicadores. Aunque el modelo DTI reconoce de forma parcial esta aproximación, presenta limitaciones frente a los desafíos multidimensionales como calidad de vida, derechos y justicia social. Para que el turismo contribuya al bienestar de las comunidades en América, se requiere que este ámbito pueda incorporar narrativas locales con indicadores relacionados con participación comunitaria y análisis de poder que permitan comprender mejor cómo se distribuyen los beneficios y quiénes son los actores excluidos y evitar que el turismo se convierta en un detonante de procesos de exclusión socioespacial y económico.

Otra limitación del modelo para el contexto Latinoamericano está relacionada con las tensiones sobre el poder y las relaciones que se tejen alrededor de este. Como lo plantea Mantecón et al. (2024) resulta inevitable encarar las relaciones de poder dentro del sistema turístico. Sin embargo, el modelo DTI lo aborda de manera limitada reduciéndolo a conceptos como gobernanza y participación. Adicionalmente, de forma inadvertida el enfoque DTI puede reproducir esas relaciones desiguales de poder al privilegiar documentos y registros institucionales como medios de verificación y que puede perpetuar la exclusión de voces comunitarias con menor capacidad técnica o política

En cuanto a la economía circular, aunque su aplicación en turismo es limitada, este capítulo demuestra que su potencial es mucho mayor en especial en la reconfiguración de la cadena de valor, en prácticas de consumo responsable y en la consolidación de los sistemas productivos locales, de modo que incorporar la circularidad transversal-

mente equivale a una oportunidad valiosa para los DTI reduciendo su dependencia a procesos externos y mejorar su competitividad desde lo local.

A pesar de las limitaciones planteadas sobre el modelo DTI, se resaltan elementos significativos específicamente en el ámbito de la sostenibilidad económica para las empresas del destino. En este sentido, los indicadores relacionados con los requisitos de apoyo a empresas del territorio, como son: existencias de programas de apoyo a las PYMES tanto a nivel económico con líneas de crédito, estímulos e incentivos como también programas para impulsar la gestión sostenible medioambiental y social de las pymes turísticas representan un avance importante en este ámbito.

Este tipo de instrumentos financieros que incentivan la adopción de prácticas sostenibles y fortalecen la competitividad de las empresas del destino, permiten materializar una oportunidad para redistribuir los beneficios del turismo y consolidar una cadena de valor turística de base local. En contextos donde el turismo puede ser una vía de desarrollo para comunidades históricamente marginadas, el modelo DTI puede ayudar a dar un paso hacia una sostenibilidad económica que transforma un modelo productivo exógeno hacia uno con participación endógena.

Los retos identificados en la implementación del ámbito de sostenibilidad socio-económica y economía circular evidencia que la transformación hacia un DTI requiere transitar de una concepción de inteligencia asociado exclusivamente a la incorporación de herramientas tecnológicas o la adopción de indicadores cuantitativos, hacia una articulación de vectores que van desde voluntad política sostenida, liderazgo institucional compartido y compromiso social, elementos que deben converger en pro de la construcción de una visión compartida que posicione nuevas formas de entender y hacer turismo bajo los principios del desarrollo responsable y regenerativo.

Referencias bibliográficas

Espinoza, A. (2023). Economía circular: una aproximación a su origen, evolución e importancia como modelo de desarrollo sostenible. *Revista de Economía Institucional*, 109-134.

Fundación Ellen MacArthur. (2023). *Introducción a la economía circular*. Obtenido de [ellenmacarthurfoundation.org: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/temas/presentacion-economia-circular/vision-general](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/temas/presentacion-economia-circular/vision-general)

Global Destination Sustainability Index. (2018). *Sustainable Destination Management: The Road to a Circular Economy. A white paper analysis of the 2017 Global Des-*

tionation. Obtenido de oneplanetnetwork.org: <https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/from-crm/gdsi-the-road-to-a-circular-economy-whitepaper.pdf>

López Zapata, L. (2020). *Los ejercicios de territorialidad presentes en un barrio popular de Medellín a partir de la incorporación de la dinámica turística* [Tesis doctoral, Universitat de les Illes Balears].

Mantecón, A., Velasco, M., & Huete, R. (2024). sostenibilidad social del turismo. *Estudios Turísticos*, 228. <https://doi.org/10.61520/et.2282024.1241>

Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., y Ormazabal, M. (2017). Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, 85-95.

Rainforest Alliance. (2008). *Buenas Prácticas para turismo sostenible*. 131. http://www.rainforest-alliance.org/tourism/documents/tourism_practices_guide_spanish.pdf

SEGITTUR. (2023). *Manual para la transición de un destino turístico hacia una economía circular*. Obtenido de segittur.es: <https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2024/12/Manual-para-la-transicion-de-un-destino-turistico-hacia-una-economia-circular.pdf>

Solís-Hernández, J. D. (2020). Turismo inteligente, innovador, sostenible y accesible. *Revista de Sociología Contemporánea*, 13–19. <https://doi.org/10.35429/JOCS.2020.23.7.13.19>

Vargas-Sánchez, A. (2022). Innovación y Economía Circular en el Turismo. *Revista Multidisciplinar*, 119-134.

3.6.2. Ambito Sostenibilidad ambiental

María Lucila Salessi

Universidad Nacional de La Plata. Universidad Nacional de Entre Ríos, Argentina.

Bárbara Diana Valenzuela

Universidad Nacional de Entre Ríos. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.

María Pía Oyarbide

Universidad Nacional de Entre Ríos, Argentina.

3.6.2.1. Introducción

La crisis climática, la pérdida de biodiversidad, la contaminación y la creciente presión turística sobre los ecosistemas constituyen hoy algunos de los principales desafíos que enfrentan los territorios a nivel global. Estos problemas, intensificados por la pandemia y por contextos de inestabilidad económica y social, demandan repensar las estrategias de desarrollo bajo un enfoque de sostenibilidad que integre dimensiones ambientales, sociales y económicas (Molina Azorín et al., 2020; Pereira Moliner et al., 2019). Para el sector turístico, el cambio climático constituye una amenaza, dado que sus actividades también dependen estrechamente del clima (OMT, 2021), y al mismo tiempo contribuye al problema global por sus emisiones de gases de efecto invernadero, responsables de aproximadamente el 5% del total global (OMT, 2008; OMT, 2021). Diferentes estudios señalan que la relación entre turismo y cambio climático es bidireccional (Jarvis & Ortega, 2010; Pablo-Romero, et al., 2019; Torres-Bagur et al., 2019). Los destinos turísticos y el sector en general son vulnerables a sus efectos, como olas de calor, pérdida de biodiversidad y escasez de agua o energía (Scott, 2021). Esta situación interpela al sector y hace aún más urgente desarrollar estrategias que protejan los recursos naturales y aseguren la resiliencia de los destinos. La sostenibilidad, y en particular la dimensión ambiental, constituye un eje transversal y determinante: un destino difícilmente puede ser considerado inteligente si no es sostenible (Perles-Ribes & Ivars-Baidal, 2018).

En este marco surge el modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), concebido como un nuevo paradigma que combina gobernanza, innovación, tecnología, accesibilidad y sostenibilidad para incrementar la competitividad de los destinos y, al mismo tiempo, garantizar un desarrollo turístico más inclusivo y responsable (López de Ávila Muñoz & García Sánchez, 2013; Gretzel, Sigala, Xiang & Koo, 2015; Ivars-Baidal et al., 2019). Entre sus principales propuestas de acción se encuentran la gestión eficiente

de recursos, la economía circular, la conservación de la biodiversidad, la movilidad sostenible y accesible, así como el fortalecimiento de la cultura local y el apoyo a las economías locales. Todo ello tiene como finalidad última asegurar la permanencia en el tiempo del destino turístico, dejando un legado a las generaciones futuras (Romero Dexeus, García Moreno, & Fernández Alcantud, 2025, pp. 32-33).

La experiencia española, liderada por la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) dependiente del Ministerio de Industria y Turismo de España, ha consolidado un modelo de referencia apoyado en las normas UNE 178501 y 178502, que establecen requisitos y un sistema de indicadores para la gestión y evaluación de los DTI (AENOR, 2018; 2022). Igualmente, en España, a nivel regional, iniciativas como el proyecto Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunitat Valenciana (DTI-CV) impulsado por el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (INVAT·tur) han ampliado la aplicación de estos lineamientos, integrando indicadores ambientales vinculados con la gestión del agua, la energía, los residuos, la movilidad sostenible, los espacios naturales y la adaptación al cambio climático (Ivars-Baidal et al., 2021). Con posterioridad, emerge la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes, la cual constituye un espacio estratégico para adaptar estos principios a la diversidad de contextos iberoamericanos, favoreciendo la cooperación, el intercambio de buenas prácticas y la armonización de indicadores. No obstante, la literatura especializada advierte que, si bien existe un notable desarrollo teórico-metodológico sobre la sostenibilidad en los DTI, todavía persisten dificultades en su implementación práctica, sobre todo en destinos de turismo de masas, donde los impactos ambientales son más perceptibles (Perles-Ribes & Ivars-Baidal, 2018; Shafiee et al., 2019). Además, se señala que el turismo inteligente es un ecosistema complejo que requiere la participación activa de múltiples actores —gobiernos, empresas, residentes y turistas— y una visión compartida que favorezca la innovación y la sostenibilidad a través de la colaboración público-privada (Koo et al., 2019; Polese et al., 2018).

A partir de lo expuesto, el objetivo de este capítulo es analizar la dimensión ambiental en el modelo de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes, realizando un estudio comparativo con otros marcos relevantes como el de SEGITTUR en España, el de INVAT·tur en la Comunidad Valenciana, la norma IRAM en Argentina y el modelo brasileño. La metodología adoptada se basa en un análisis documental y comparativo de los indicadores ambientales presentes en cada uno de estos modelos, con el propósito de identificar convergencias, divergencias y posibles sinergias. Este enfoque se alinea con los planteamientos de Molina Azorín et al. (2022), quienes subrayan la

importancia de avanzar en investigaciones teóricas y prácticas que consoliden el desarrollo de DTI sostenibles y resilientes.

3.6.2.2. Marco teórico

El concepto de sostenibilidad se ha consolidado como un eje central en la planificación y gestión de los destinos turísticos, orientando las acciones hacia un desarrollo responsable y perdurable en el tiempo. Según el Modelo Metodológico de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes (RI-DTI, 2025), la sostenibilidad evalúa la capacidad del destino para armonizar el crecimiento económico con la preservación ambiental y el bienestar social de la comunidad local, y se erige como la base sobre la cual se construye un modelo turístico capaz de generar impactos positivos y minimizar los negativos, asegurando la viabilidad del destino a largo plazo.

Dentro de este marco general, la sostenibilidad ambiental se reconoce como una parte esencial del desarrollo turístico. Viñals y Teruel (2021) señalan que este concepto integra numerosos principios, tales como la mejora de la calidad de vida, la igualdad intergeneracional y los aspectos éticos y sociales del bienestar humano. Para alcanzar este logro se requiere la adopción de prácticas concretas de gestión, como la reutilización y reciclado de materias primas, la racionalización del consumo energético y la modificación de patrones de comportamiento y consumo. Rivera Mateos y Mendoza Montesdeoca (2022) añaden que la sostenibilidad ambiental forma parte del desarrollo sostenible en tanto contempla valores intrínsecos como simbólicos, y se concibe como un proceso de transformación que alinea la explotación de recursos, la inversión, la tecnología y las instituciones con las necesidades presentes y futuras. Para su implementación efectiva, los sistemas democrático, económico, social, de producción, tecnológico, internacional y administrativo juegan un rol clave, garantizando participación, autonomía, resolución de conflictos, consideración ambiental, innovación y flexibilidad institucional.

La relevancia de la sostenibilidad ambiental se refleja también en marcos internacionales de referencia. El Informe Brundtland (1987) y la Estrategia Mundial para la Conservación, recogida en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD, Río de Janeiro, 1992), enfatizan la necesidad de integrar criterios ambientales en todas las decisiones de desarrollo. Además, los turistas contemporáneos demandan altos estándares ambientales, evaluando no solo los recursos naturales y paisajes, sino también la calidad de los servicios y productos turísticos. Esta exigencia impulsa la adopción de modelos de desarrollo que equilibren la preservación de recursos naturales y culturales, trascendiendo lo puramente ecológico y alineándose con los objetivos de la Agenda 2030.

La Organización Mundial del Turismo (ONU Turismo, 2021) sostiene que la sostenibilidad debe ser el eje vertebrador de la gestión turística, no como un producto específico, sino como un enfoque que se aplica a todos los destinos y productos turísticos. La gestión sostenible del turismo implica considerar simultáneamente todas sus dimensiones garantizando un equilibrio que permita la continuidad de la actividad turística. Este enfoque requiere la participación informada de todos los actores relevantes y un liderazgo político que facilite la colaboración y el consenso, acompañado de un seguimiento constante para implementar medidas preventivas o correctivas según sea necesario. Un destino turístico sostenible contribuye a un desarrollo territorial equilibrado, fortalece la cohesión social y ofrece experiencias notables a los visitantes, fomentando su conciencia ambiental y la adopción de prácticas responsables (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo [MINCOTUR], Gobierno de España, 2023).

El seguimiento y la evaluación de la sostenibilidad ambiental en los destinos turísticos se apoyan en la utilización de indicadores para tal fin. Desde la Conferencia de Estocolmo en 1972, se reconoce que los problemas ambientales tienen causas socioeconómicas, lo que llevó a desarrollar nuevos instrumentos de medición sociales y ambientales. Estas herramientas ofrecen información de tipo cuantitativa sobre el comportamiento ambiental y el desarrollo socioeconómico en un área geográfica específica. Pese a los avances alcanzados, la aplicación de estas métricas sigue siendo parcial y heterogénea y la comparabilidad entre regiones es limitada y conlleva problemas de legitimación. De acuerdo con lo anterior, cobran relevancia los modelos desarrollados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Agencia Europea de Medio Ambiente, que evalúan la actividad económica y social desde una perspectiva integral (Rivas García y Magadán Díaz, 2007).

En el marco de los DTI, la interrelación entre turismo y ambiente implica reconocer no solo los impactos positivos sino también los negativos de la actividad turística. El turismo puede incentivar la conservación de paisajes, la restauración de ecosistemas y la valorización de los servicios ecosistémicos —como agua limpia y no contaminante, aire saludable, biodiversidad y atractivos naturales— que son fundamentales para la experiencia turística. Sin embargo, un desarrollo desordenado puede provocar degradación ambiental, pérdida de biodiversidad, sobreexplotación de recursos y presión sobre la infraestructura local, afectando la calidad de vida de las comunidades receptoras. Por ello, la gestión turística requiere estrategias que promuevan un equilibrio adecuado entre uso y conservación, integrando criterios ecológicos, culturales y sociales.

Los marcos normativos internacionales refuerzan la necesidad de integrar la sostenibilidad ambiental en la gestión turística. La Agenda 2030, con énfasis en los ODS 12, 13, 14 y 15, establece objetivos concretos de consumo responsable, acción climática y conservación de ecosistemas terrestres y marinos. La norma ISO 21401 ofrece directrices específicas para la implementación de sistemas de gestión sostenible en alojamientos turísticos, promoviendo prácticas que reduzcan impactos negativos y generen beneficios socioeconómicos. De tal modo, instrumentos como el Convenio sobre Diversidad Biológica y las estrategias derivadas de la CNUMAD (1992) orientan la protección de la biodiversidad, el uso responsable de los recursos y la participación comunitaria en la toma de decisiones.

La planificación y adaptación de los conceptos de sostenibilidad ambiental a los destinos turísticos inteligentes (DTI) en Iberoamérica requiere considerar la diversidad de ecosistemas, la riqueza cultural y las capacidades institucionales de cada territorio. Los DTI pueden utilizar la sostenibilidad como un eje estratégico que les permita diferenciarse, incorporando innovación tecnológica y participación ciudadana, alineando la gestión turística con los objetivos globales de desarrollo y fomentando una cultura de responsabilidad ambiental entre todos los actores involucrados. En la misma línea, los indicadores de sostenibilidad, integradores y fiables, facilitan la evaluación del desempeño ambiental, social y económico, orientan la toma de decisiones informadas y permiten implementar medidas preventivas o correctivas. Su aplicación contribuye a la mejora continua de la gestión turística, la prevención de impactos negativos y la promoción de prácticas responsables, consolidando destinos turísticos inteligentes que integren la sostenibilidad ambiental como un principio operativo central y guía de planificación, desarrollo y evaluación.

3.6.2.3. Modelo de la Red Iberoamericana DTI

El Modelo Metodológico de Destinos Turísticos Inteligentes (MM RI DTI), propuesto por la Red Iberoamericana DTI, constituye una herramienta de referencia consultiva en términos de impulsar la transformación de los destinos de Iberoamérica en destinos turísticos inteligentes. Este modelo se basa en cinco pilares fundamentales: gobernanza, sostenibilidad, tecnología, innovación y accesibilidad. Por otro lado, se establece como un modelo de procesos, lo que implica “[...] la implementación y mejora continua de prácticas y acciones a lo largo del tiempo, en lugar de enfocarse únicamente en los resultados finales o impactos inmediatos” (MM RI DTI, 2025, p.4).

El MM RI DTI está compuesto por 16 ámbitos de actuación, 80 requisitos y 152 indicadores. El peso porcentual de cada eje se determina según la proporción de sus requisitos respecto al total de la metodología. En cuanto al pilar de Sostenibilidad,

este constituye el eje con mayor peso porcentual, representando un 38% del total de los requisitos. Este porcentaje se distribuye en 30 requisitos específicos dentro del eje. Luego, el ámbito específico de sostenibilidad ambiental, titulado “Conservación y mejora del medioambiente”, está compuesto por 6 requisitos y representa el 8% del total de requisitos. A continuación, la Tabla 1 presenta la distribución de sus requisitos y el peso porcentual correspondiente.

Tabla 1

Distribución de requisitos y peso porcentual del eje de Sostenibilidad en el MM RI DTI.

4. Sostenibilidad		
C. Conservación y mejora del medioambiente		
Requisitos	Indicadores	Peso del requisito
Adaptación al cambio climático	1. Existencia de estrategias de adaptación al cambio climático 2. Medición de la huella de carbono en el destino	18,2%
Fomento de la eficiencia energética	1. Reducción de consumos del alumbrado público 2. Fomento de energías alternativas	18,2%
Gestión de la calidad del aire	1. Existencia acciones/medidas para minimizar la emisión de gases invernadero 2. Existencia de acciones/medidas para medir y garantizar un aire saludable	18,2%
Gestión del ciclo del agua (Gestión, abastecimiento, depuración y reutilización de aguas)	1. Existencia de programas específicos de eficiencia, concienciación y ahorro de agua entre el sector turístico 2. Existencia de un sistema de control de la calidad de aguas superficiales y marinas	18,2%
Protección del entorno natural local y de su biodiversidad	1. Disposición de medidas de protección de la biodiversidad y/o del entorno natural	9,1%
Recogida selectiva y tratamiento de residuos	1. Campañas de concienciación y buenas prácticas para la minimización de residuos en el sector turístico 2. Disposición de un sistema de recogida selectiva de residuos urbanos	18,2%
Total	11	100%

Nota: Elaboración propia con base en la Red Iberoamericana DTI (2025).

Aunque este modelo representa una herramienta valiosa para la transformación de destinos, una mirada crítica nos permite identificar algunas áreas donde aún persisten cuestiones a mejorar. Entre las debilidades actuales detectadas, uno de los puntos que se observa es la aparente falta de un sistema de indicadores que permita medir el progreso a lo largo del tiempo. Pese a que el modelo evalúa el cumplimiento en diferentes categorías (0%, 100%, sumatoria o gradiente), la transformación hacia un destino inteligente es un proceso prolongado, complejo y continuo. Ahora bien, la literatura especializada señala las complejidades propias del uso de indicadores de sostenibilidad, incluyendo la dificultad para obtener datos pertinentes y comparables respecto de los conceptos predefinidos (Miller y Torres-Delgado, 2023; UNWTO, 2020). Como indican Font et al. (2021), muchos datos se compilan para problemáticas muy específicas, lo que limita su capacidad de generalización para medir avances continuos y adaptarse a nuevas situaciones. A su vez, puede ocurrir que los datos disponibles no sean los más adecuados para medir los conceptos teóricos planteados, lo que obliga a evaluar si los parámetros utilizados reflejan efectivamente lo que se pretende medir. (Alfaro Navarro et al., 2020). Esta limitación en la disponibilidad y adecuación de los datos llevan a que los sistemas de indicadores no siempre sean óptimos para la aplicación práctica (White et al., 2006; Miller y Torres-Delgado, 2023), lo que dificulta la evaluación del impacto sucesivo de las modificaciones implementadas y el reconocimiento de los esfuerzos en las fases iniciales.

Igualmente, el modelo hace hincapié en la importancia de un diagnóstico inicial y su reevaluación bienal; sin embargo, la sostenibilidad ambiental requiere de un seguimiento continuo. La literatura relacionada subraya la necesidad de definir umbrales de sostenibilidad para los indicadores (Roberts y Tribe, 2008), los cuales deben ser rigurosos y científicamente definidos (Balas y Abson, 2022); no obstante, la heterogeneidad de los destinos y la diversidad metodológica dificultan la realización de esta tarea (Crabolu y Amin, 2020). Dicho esto, un monitoreo más dinámico, que permita ajustes proactivos en lugar de reactivos, se vería facilitado por la participación activa de los agentes implicados y expertos en la generación de datos y la toma de decisiones, como sugieren Artal-Tur y Badillo-Amador (2023) en sus trabajos sobre la evaluación de la sostenibilidad.

Aun cuando se reconoce el peso asignado al eje de sostenibilidad, el modelo no se detiene a detallar la necesidad de planes de adaptación y resiliencia frente al cambio climático. En un contexto global amenazado por la crisis climática, la capacidad de un

destino para anticipar, resistir y recuperarse de sus impactos es crítico para su continuación y persistencia a largo plazo. El turismo es uno de los sectores más susceptibles de verse afectado por los efectos del cambio climático, lo que puede inhibir cualquier tipo de planificación o gestión sostenible de la actividad. Por ello, es altamente aconsejable adoptar estrategias de adaptación al cambio climático que involucren al sector turístico en acciones como la reducción de gases de efecto invernadero, el cálculo y compensación de la huella de carbono, el uso de energías limpias y renovables, y la mejora de la eficiencia energética y la calidad del aire (García Moreno & Fernández Alcántud, 2022). Si no se establecen estrategias claras en este ámbito, es probable que muchos destinos queden expuestos y vulnerables, lo que amenazaría sus atractivos turísticos y la calidad de vida de sus comunidades.

Estas debilidades abren la puerta a oportunidades para fortalecer el modelo. Una mejora fundamental es desarrollar un marco de indicadores que no solo midan el cumplimiento de requisitos, sino que también evalúen el impacto y los resultados de las acciones implementadas. Esto permitiría a los destinos, en una primera instancia, evaluar su desempeño, y posteriormente, determinar si las acciones implementadas están generando los cambios deseados. Adicionalmente, si bien el modelo ya contempla la gestión de residuos y la eficiencia, hay un enorme potencial para incorporar con fuerza los principios de la economía circular. Esto supone ir más allá del simple reciclaje: diseñar productos y procesos que eliminen los residuos desde su origen, aprovechar al máximo los recursos y regenerar la naturaleza (Ellen MacArthur Foundation, s.f.). De esta manera podrá lograrse un crecimiento económico que no dependa de seguir extrayendo recursos finitos, creando así sistemas más resilientes y beneficiosos para todos. Involucrar a los actores locales en este proceso no solo suma beneficios ambientales, sino que también refuerza la economía y el tejido social de cada destino.

A esto se puede sumar la incorporación de tecnologías inteligentes para el monitoreo ambiental: sensores que midan la calidad del aire y del agua en tiempo real, plataformas de big data que anticipen riesgos o sistemas geográficos que permitan visualizar cambios en el territorio. Según Corral Sastre (2020) el uso de tecnologías de la información y el conocimiento nos pueden ayudar a alcanzar modelos turísticos sostenibles y de calidad. Así también, resultaría valioso generar sinergias reales entre el sector público, el privado y la sociedad civil para alinear recursos, esfuerzos y objetivos. Asimismo, promover formas de participación comunitaria más activas, como espacios colaborativos, talleres abiertos o laboratorios ciudadanos, puede transformar a los residentes en protagonistas de las soluciones, asegurando que las iniciativas se

sostengan en el tiempo. Finalmente, aunque el modelo hace referencia a la articulación de actores, se podría enfatizar aún más la participación directa de la comunidad local y otros actores clave en la gestión ambiental. Involucrar a los residentes en la toma de decisiones, en la implementación de iniciativas ambientales o en programas de educación y concientización, aumenta la efectividad de las acciones y fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.

3.6.2.4. Análisis comparado de modelos DTI según indicadores y dimensión ambiental

La dimensión ambiental en los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) constituye un eje central en la transición hacia modelos de gestión turística más sostenibles. Los marcos metodológicos desarrollados en Iberoamérica han referenciado inicialmente el encuadre o modelo español de SEGITTUR, aunque paulatinamente fueron incorporando dimensiones y criterios categóricos específicos que dan cuenta de las especificidades locales, territoriales, institucionales y culturales de cada área o región. Se observa la convivencia de diversas metodologías —SEGITTUR, INVAT·TUR, la Norma IRAM 42101:2022, el Modelo de la Red Iberoamericana de DTI (RI-DTI) y el Referencial Técnico de Brasil— las cuales presentan una plataforma heterogénea en términos de peso relativo de la dimensión sostenible, cantidad de requisitos e indicadores ambientales, y mecanismos de monitoreo.

En este contexto, entendemos que es dable elaborar un ejercicio exploratorio de análisis comparado que permita identificar convergencias, divergencias y espacios de sinergia y complementariedad entre estos modelos. El estudio que se presenta en la Tabla 2, constituye una aproximación comparativa preliminar de los indicadores y requisitos de sostenibilidad ambiental en distintos modelos de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI): SEGITTUR (España), INVATTUR (Comunidad Valenciana), Norma IRAM 42101 (Argentina), Modelo Metodológico de la Red Iberoamericana (MM RI-DTI) y el Modelo Brasileño (Referencial Técnico). No se trata de un relevamiento exhaustivo, sino de un resumen analítico orientado a identificar convergencias y divergencias en los enfoques ambientales de cada modelo. Su valor reside en exponer cómo cada metodología define pilares, requisitos e indicadores específicos vinculados con la gestión sostenible de recursos, la mitigación de impactos y la mejora de la calidad ambiental en los destinos turísticos.

Tabla 2

Comparación de la dimensión ambiental de sostenibilidad en metodologías DTI iberoamericanas.

Modelo DTI	Eje o Pilar de Sostenibilidad	Nº de Indicadores Ambientales	Requisitos principales	Observaciones clave
SEGITTUR (España)	Sostenibilidad como uno de los 5 ejes	19 indicadores y 24 requisitos ambientales del total (261 indicadores y 97 requisitos), aproximadamente 73 % y 24,7 %, respectivamente.	<p>Monitorización ambiental: calidad del aire, ruido, contaminación, radiaciones y clima. Eficiencia energética. Gestión integral del agua. Gestión de residuos y limpieza urbana. Movilidad sostenible. Gestión de riesgos, espacios verdes y urbanismo</p>	<p>Marco integral con amplia cobertura ambiental, metodología de referencia internacional indicadores medibles, planificación inteligente, eficiencia de recursos, resiliencia, coordinación multisectorial y enfoque en calidad de vida de residentes y visitantes.</p>
INVAITTUR (Comunidad Valenciana)	Sostenibilidad entre 9 ejes	16 indicadores y 8 requisitos ambientales del total (30 indicadores y 14 requisitos), aproximadamente 53 % y 57 %, respectivamente	<p>Planes de desarrollo turístico sostenible. Movilidad urbana sostenible. Fomento de la economía circular. Gestión integral del ciclo del agua. Sistema de indicadores de sostenibilidad. Plan de adaptación al cambio climático. Control de la presión humana sobre el destino. Fomento de eficiencia energética.</p>	<p>Más sectorial y regional, busca adaptarse a municipios turísticos valencianos. Los requisitos e indicadores se distribuyen entre niveles Básico, Avanzado y Excelente. Centrado en variables e indicadores específicos, con énfasis en planes de sostenibilidad, más técnico y cuantitativo que SEGITTUR.</p>

Modelo DTI	Eje o Pilar de Sostenibilidad	Nº de Indicadores Ambientales	Requisitos principales	Observaciones clave
Norma IRAM 42101 (Argentina)	Pilar de Sostenibilidad (junto con gobernanza, innovación, accesibilidad y tecnología)	No fija número cerrado, sino requisitos de gestión	Protección ambiental, conservación de biodiversidad, eficiencia de recursos, energías renovables, paisaje y patrimonio, gestión y mejora continua.	Marco normativo formal; propone sistema de gestión basado en procesos y auditoría. Enfoque normativo y concienciador.
Modelo Red Iberoamericana (MIRI-DTI)	Pilar de Sostenibilidad con mayor peso (38%)	11 indicadores y 6 requisitos ambientales del total (152 indicadores y 77 requisitos), aproximadamente 7 % y 8 %, respectivamente.	Adaptación al cambio climático. Eficiencia energética. Calidad del aire. Ciclo del agua. Biodiversidad y entorno. Residuos	Adaptación del modelo español a realidades latinoamericanas, con simplificación de indicadores (de 261 a 152). Desarrollo responsable, preservación ambiental, equilibrio económico-social.
Modelo Brasileño (Referencial Técnico)	Pilar de Sostenibilidad ambiental (uno de los 8)	16 indicadores y 7 requisitos ambientales aprox. (de 134 indicadores totales)	Gestión hídrica, energética, residuos sólidos, biodiversidad, mitigación climática	Incluye estándares ambientales en articulación con política pública federal y municipal.

Nota: Elaboración propia con base en SEGITTUR (2016), INVAT-TUR (2018), IRAM (2022), Red Iberoamericana DTI (2025), Ministerio de Turismo de Brasil (2021).

3.6.2.5. El aporte del GSTC a la sostenibilidad ambiental y su articulación con los modelos DTI

El Consejo Global de Turismo Sostenible (Global Sustainable Tourism Council [GSTC], 2019) establece por medio de los Criterios para Destinos (versión 2.0), un marco de referencia de reconocimiento internacional el cual define los lineamientos mínimos que cualquier destino turístico debe cumplir para ser considerado bajo estándares sostenibles. Los referidos criterios establecen una base común que permite evaluar, certificar y situar acciones concretas en términos de políticas públicas, entidades y organizaciones de gestión de destinos hacia la sostenibilidad (GSTC, 2019).

En esta misma línea de análisis, la Sección D de los Criterios GSTC está específicamente orientada a la sostenibilidad ambiental, estructurada en tres dispositivos: i. la conservación del patrimonio natural, con énfasis en la protección de ecosistemas, la gestión de visitantes en entornos naturales sensibles y la prevención de especies invasoras; ii la gestión de recursos, la cual abarca eficiencia energética, la transición hacia energías renovables y la gestión integral del agua y la calidad hídrica iii la gestión de residuos y emisiones, orientada al tratamiento adecuado de aguas residuales, la reducción y reciclaje de residuos sólidos, la mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), la promoción del transporte sostenible y el control de la contaminación lumínica y acústica (GSTC, 2019). Estos criterios GSTC se relacionan directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente con el ODS 6 (agua limpia y saneamiento), ODS 7 (energía asequible y no contaminante), ODS 12 (producción y consumo responsables), ODS 13 (acción por el clima), ODS 14 (vida submarina) y ODS 15 (vida de ecosistemas terrestres).

3.6.2.6. Confrontación con los ejes ambientales de los modelos DTI Iberoamericanos

Continuando con el análisis de la dimensión ambiental, entre los criterios GSTC y los modelos de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) en Iberoamérica se identifican en forma preliminar espacios de analogía, convergencia y especificidad entre estos modelos técnico - metodológicos, a saber:

SEGITTUR e INVAT·TUR (España y Comunidad Valenciana): los sub-ejes ambientales de sostenibilidad (gestión de agua, energía, residuos, movilidad y biodiversidad) se relacionan o corresponden con los criterios GSTC D5-D11 vinculados a residuos sólidos, eficiencia energética, gestión de los recursos hídricos, mitigación de emisiones

y transporte sostenible. La aplicación de las normas UNE 178501 y 178502 robustece esta coyuntura al ofrecer una arquitectura de indicadores técnicos que proporciona y facilita las métricas y el monitoreo y control (AENOR, 2018; 2022).

Brasil: el Referencial Técnico DTI implanta e introduce el concepto de resiliencia ambiental y de adaptación confrontando así a la agenda sobre cambio climático, vinculándose de manera directa con los criterios GSTC D1 y D10, los cuales abordan la protección de ecosistemas y la mitigación de emisiones de GEI. Este enfoque es consecuente con los ODS 12, 13 y 15, priorizando la adaptación de los destinos a escenarios climáticos extremos (Ministerio de Turismo de Brasil [MTur], 2021).

Norma IRAM 42101 (Argentina): este documento argentino de normalización en inteligencia turística formula un marco flexible estructurado básicamente en la gestión racional de los recursos y la mejora continua, conceptos que se vinculan y dialogan con los criterios D5-D7 y D9 sobre energía, agua y residuos respectivamente. La característica más relevante radica en su capacidad de adaptación a la heterogeneidad de los destinos en Argentina, aunque es más débil en términos de especificidad de indicadores confrontados con los modelos españoles (IRAM, 2022).

Red Iberoamericana de DTI (MM RI-DTI): concede a la dimensión sostenible el 38% de la ponderación total de su modelo, lo cual la visibiliza como un eje central de su modelo. Este modelo incorpora indicadores de cambio climático, economía circular, planificación territorial y conservación de ecosistemas, en línea con la totalidad de las Sección D1-D12 del GSTC V.2019. Así, se configura como el modelo más próximo al estándar internacional, aunque con una fuerte contextualización latinoamericana (Red Iberoamericana de DTI, 2025).

3.6.2.7. Resumen, discusiones e implicancias

El ejercicio comparado preliminar entre los criterios del GSTC y los modelos DTI iberoamericanos muestra una relación complementaria pero no idéntica: el GSTC actúa como marco de referencia universal, normativo y homologable que establece una línea de base mínima para la sostenibilidad ambiental en destinos; en cambio, los modelos DTI operativizan y matizan esos principios, incorporándolos a procesos concretos de gobernanza, innovación y gestión territorial. Desde esta perspectiva, el GSTC aporta consistencia técnica y criterios de legitimidad internacional, mientras que los DTI traducen esos criterios a instrumentos y prácticas que responden a las realidades locales.

En este cotejo, el Modelo Metodológico de la Red Iberoamericana (MM RI-DTI) surge como la síntesis más completa: combina la solidez conceptual del GSTC con la flexibilidad y pertinencia contextual que exige América Latina, permitiendo adaptar estándares globales a marcos institucionales, capacidades y prioridades regionales. Sin embargo, como indican Rucci et al. (2025), la transferencia de modelos europeos implica algo más que mera estandarización: requiere contextualización y una atención explícita a la justicia ambiental, de modo que las políticas no reproduzcan desigualdades ni desarticulen saberes y prácticas locales.

Las implicancias de este hallazgo son claras para la política y la gestión turística: la armonización entre estándares globales y metodologías regionales fortalece la capacidad de los destinos para enfrentar la agenda climática y avanzar hacia una gobernanza turística legitimada y sostenible. Esto implica priorizar marcos de indicadores que combinen comparabilidad y pertinencia local, promover procesos participativos que integren actores locales en la co-producción de soluciones, y favorecer mecanismos de cooperación técnica regional que permitan intercambiar buenas prácticas, recursos y criterios científicos. En suma, la articulación GSTC–DTI debe orientarse no solo a cumplir normas, sino a producir resultados verificables, equitativos y adecuados a las realidades iberoamericanas.

3.6.2.8. Conclusiones

Dentro de la arquitectura que supone el modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), la sostenibilidad juega un rol principal. Su propia definición se considera ineludible en la gestión de destinos turísticos. Es, sin dudas, el eje vertebrador que atraviesa e integra las tres dimensiones: social-económica, cultural y ambiental. Se trata, asimismo, del ámbito que concentra un mayor número de requisitos e indicadores, confiriéndoles una relevancia prioritaria en la planificación participativa y estratégica de los destinos (Romero Dexeus, García Moreno, & Fernández Alcantud, 2025, p. 32).

La dimensión ambiental emerge del análisis como un pilar indisociable de cualquier estrategia de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI): constituye la columna vertebral que articula la viabilidad ecológica, la cohesión social y la competitividad económica de los territorios. El cruce comparativo entre modelos (SEGITTUR, INVAT·TUR, IRAM, el Marco brasileño y el MM RI-DTI) y los criterios GSTC muestra que, si bien existe una base conceptual y técnica compartida —especialmente en torno a agua, energía, residuos, movilidad y biodiversidad—, la traducción práctica de estos prin-

cipios requiere adaptaciones contextuales, marcos de indicadores más robustos y mecanismos de monitoreo realmente continuos y sensibles a la heterogeneidad territorial de Iberoamérica.

El Modelo Metodológico de la Red Iberoamericana (MM RI-DTI) se destaca por su mayor ponderación de la sostenibilidad y por incorporar categorías clave como cambio climático, economía circular y ordenamiento territorial; sin embargo, persisten debilidades relevantes: la escasa orientación hacia indicadores de impacto y resultados, la limitada instrumentación de umbrales científicos de sostenibilidad y la necesidad de pasar de diagnósticos bienales a sistemas de seguimiento dinámico. Estas limitaciones condicionan la capacidad de los destinos para anticipar riesgos, validar avances y reconocer esfuerzos en fases tempranas de transformación.

A partir de los hallazgos, resulta prioritario impulsar tres líneas de acción complementarias. Primero, desarrollar un marco de indicadores integrado y escalable que priorice mediciones de impacto (no solo de cumplimiento), incluya umbrales operativos y facilite la comparabilidad entre destinos sin perder pertinencia local. Segundo, fortalecer la gobernanza multisectorial y la participación comunitaria, vinculando a residentes, empresas y academia en procesos de coproducción de datos, educación ambiental y economía circular. Finalmente, aprovechar las tecnologías inteligentes (sensores ambientales, plataformas de datos y SIG) como herramientas para el monitoreo en tiempo real y la toma de decisiones proactiva, siempre acompañadas de protocolos técnicos y criterios científicos claros.

Finalmente, la cooperación iberoamericana —vinculando experiencias, estándares y recursos— se perfila como la vía adecuada y legitimada para homologar buenas prácticas y potenciar la resiliencia de los destinos frente a las crisis y vulnerabilidad planetaria. La sostenibilidad ambiental en los DTI exige, en suma, combinar rigor técnico, flexibilidad contextual y participación social para transformar los marcos metodológicos en resultados verificables que garanticen la perdurabilidad de los destinos y el bienestar de sus comunidades.

Referencias bibliográficas

- AENOR. (2018). *UNE 178501:2018. Destinos turísticos inteligentes. Requisitos del sistema de gestión*. Asociación Española de Normalización.
- AENOR. (2022). *UNE 178502:2022. Indicadores y herramientas de evaluación de los destinos turísticos inteligentes*. Asociación Española de Normalización.

- Alfaro Navarro, J. L., Andrés Martínez, M. E., y Mondéjar Jiménez, J. A. (2020). *An approach to measuring sustainable tourism at the local level in Europe*. *Current Issues in Tourism*, 23(4), pp. 423–437.
- Artal-Tur, A., & Badillo-Amador, L. (2023). *Indicadores de Sostenibilidad Turística: Un análisis del Modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) en su contexto internacional, europeo y español*. Cátedra de Turismo Sostenible de la Región de Murcia.
- Balas, M., y Abson, D. J. (2022). *Characterising and identifying gaps in sustainability assessments of tourism – A review*. *Tourism Management Perspectives*, 43, 101004.
- Corral Sastre, A. (2020). *El uso de las TIC para un turismo más sostenible: ¿turismo inteligente?* Universidad Complutense de Madrid. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/7acdce58-b443-47b5-9e00-8bff4a1f648a/content>
- Crabolu, G., y Amin, M. R. (2020). *Measuring tourism sustainability in destinations*. Impulse paper. DG internal market, industry, entrepreneurship and SMEs, unit GROW F4 – Tourism, textiles and creative industries. University of Surrey and Centre for Sustainability and Wellbeing in the Visitor Economy.
- Font, X., Torres-Delgado, A., Crabolu, G., Palomo Martinez, J., Kantanbacher, J., y Miller, G. (2021). *The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: The European Tourism Indicator System*. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), pp. 1608–1630.
- Fundación Ellen MacArthur. (s. f.). *Ideas clave sobre economía circular*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/temas/presentacion-economia-circular/ideas-clave>
- García Moreno, B., & Fernández Alcántud, A. (2022). *El modelo Destinos Turísticos Inteligentes (DTI): La apuesta por la sostenibilidad turística*. *Economía Industrial*, (426), 11–20. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/426/GARCI%CC%81A%20MORENO%20Y%20FERNA%CC%81NDEZ%20ALCANTUD.pdf>
- Global Sustainable Tourism Council. (2019). *Criterios GSTC para destinos v2.0*. Global Sustainable Tourism Council.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., Koo, C. (2015). *Smart tourism: Foundations and developments*. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-015-0196-8>

- Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). (2022). *IRAM 42101:2022. Sistema de gestión de los destinos turísticos inteligentes*. IRAM.
- Invat-tur. (2020). *Manual para gestores de destinos turísticos: Sostenibilidad*. Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas.
- Ivars-Baidal, J.A., Celdrán-Bernabeu, M.A., Mazón, J.N., & Perles-Ribes, J.F. (2019). *Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management?* Current Issues in Tourism, 22, 1581-1600, DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1388771>
- Ivars-Baidal, J.A., Celdrán-Bernabeu, M.A., Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J.F., & GinerSánchez, D. (2021). *Measuring the progress of smart destinations: The use of indicators as a management tool*. Journal of Destination Marketing & Management, 19, 100531, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100531>
- Jarvis, N., & Ortega, A. (2010). *The impact of climate change on small hotels in Granada, Spain*. Tourism and Hospitality Planning & Development, 7(3), 283-299. DOI: <https://doi.org/10.1080/1479053X.2010.502389>
- López de Ávila Muñoz, A., & García Sánchez, S. (2013). *Destinos turísticos inteligentes*. Harvard Deusto Business Review, 224, 58-67.
- Miller, G. y Torres-Delgado, D. (2023). *Measuring sustainable tourism: a state of the art review of sustainable tourism indicators*. Journal of Sustainable Tourism, 31(7), pp. 1483-1496.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2023). *Estrategia de sostenibilidad turística en destinos* (versión revisada en enero de 2023) [Recurso electrónico]. Madrid: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Recuperado de Ministerio de Industria y Turismo (Gobierno de España).
- Ministerio de Turismo de Brasil (MTur). (2021). *Referencial técnico para destinos turísticos inteligentes*. MTur.
- Molina-Azorín, J.F., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M.D., Pertusa-Ortega, E.M., & Tarí, J.J. (2020). *Multilevel research: Foundations and opportunities in management*. BRQ Business Research Quarterly, 23, 319-333. DOI: <https://doi.org/10.1177/2340944420966970>
- Molina Azorín, J. F., Tarí, J. J., López Gamero, M. D., Pereira Moliner, J., Pertusa Ortega, E. M., & Antón López, A. I. (2022). *Los destinos turísticos inteligentes y la sostenibilidad*. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(12), 1483-1496. DOI: <https://doi.org/10.1080/15257423.2022.2101111>

nibilidad. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 2, 51–71. <https://doi.org/10.17561/ree.n2.2022.7041>

- OMT (2008). *Climate change and tourism -responding to global challenges*. Madrid.
- Pablo-Romero, M.P., Pozo-Barajas, R., & Sánchez-Rivas, J. (2019). *Tourism and temperature effects on the electricity consumption of the hospitality sector*. *Journal of Cleaner Production*, 240, 118168, 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118168>
- Pereira Moliner, J., Molina Azorín, J.F., Tarí Guilló, J.J., Pertusa Ortega, E.M., & López Gamero, M.D. (2019). *Sostenibilidad, calidad, innovación y ventaja competitiva en el sector hotelero: un estudio de caso*. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 3(1), 1-21.
- Perles-Ribes, J.F., & Ivars-Baidal, J. (2018). *Smart sustainability: A new perspective in the sustainable tourism debate*. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, 42, 151-170.
- Polese, F., Botti, A., Grimaldi, M., Monda, A., & Vesci, M. (2018). *Social innovation in smart tourism ecosystems: how technology and institutions shape sustainable value co-creation*. *Sustainability*, 10, 140, 1-24. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10010140>
- Rivas García, J. y Magadán Díaz, M. (2007). *Los indicadores de sostenibilidad en el turismo*. *Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente, RESTMA*, (6), 27 - 61.
- Rivera Mateos, M., & Mendoza Montesdeoca, I. (2022). *La percepción de los visitantes sobre la gestión sostenible del turismo en destinos de naturaleza: Estudio de caso en el Parque Nacional Galápagos (Ecuador)* [Visitors' perception of sustainable tourism management in nature destinations: Case study in the Galapagos National Park (Ecuador)]. *Cuadernos de Turismo*, (50), 459–486. Universidad de Murcia. <https://doi.org/10.6018/turismo.542011>
- Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes (RI-DTI). (2025). *Modelo metodológico de la Red Iberoamericana de DTI* (versión 3). RI-DTI.
- Roberts, S., y Tribe, J. (2008). *Sustainability indicators for small tourism enterprises – An exploratory perspective*. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), pp. 575–594.
- Romero Dexeus, C., García Moreno, B., & Fernández Alcantud, A. (2025). *El modelo Destinos Turísticos Inteligentes: Herramienta de competitividad y sostenibilidad turística*. *Economía Industrial*, 436 (II), 27-39.

- Rucci, A., et al. (2025). Expansión de los modelos de destinos turísticos inteligentes en América Latina. En *Turismo, innovación y sostenibilidad en Iberoamérica* (pp. xx-xx). Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM).
- Shafiee, S., Ghatari, A.R., Hasanzadeh, A., y Jahanyan, S. (2019). *Developing a model for sustainable smart tourism destinations: A systematic review*. *Tourism Management Perspectives*, 31, 287-300. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.06.002>
- Scott (2021). *Sustainable tourism and the grand challenge of climate change*. *Sustainability*, 13, 1-16. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13041966>
- Torres-Bagur, M., Ribas, A., & Vila-Subirós, J. (2019). *Perceptions of climate change and water availability in the Mediterranean tourist sector. A case study of the Muga River basin* (Girona, Spain). *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 11(4), 552-569. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCCSM-10-2018-0070>.
- Viñals, M. J., & Teruel, L. (2021). *La perspectiva de la sostenibilidad medioambiental en los estudios de máster y doctorado en turismo en España* [The perspective of environmental sustainability in master and doctoral tourism studies in Spain]. *Cuadernos de Turismo*, (47), 679-703. Universidad de Murcia.
- UNWTO (2020). *Experiences from pilot studies in measuring the sustainability of tourism. A synopsis for policy makers*. Madrid: World Tourism Organization.
- UNWTO. OMT (2021). *Transformar el turismo para la acción por el clima*. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/accion-por-el-clima> (último acceso: 03-07-2025)
- White, V., McCrum, G., Blackstock, K., y Scott, A. (2006). *Indicators and Sustainable Tourism: Literature Review*. Aberdeen: The Macaulay Institute.

3.6.3. Ámbito Sostenibilidad cultural

Gabriel Comparato

Universidad Nacional de La Plata, Argentina.

3.6.3.1. Introducción

Frente al avance sostenido de la tecnificación y la digitalización en el ámbito global, en paralelo a la intensificación de flujos y la presión turística sobre territorios, la sostenibilidad se posiciona como un principio indispensable para orientar la planificación y gestión de los destinos turísticos. Esta transición hacia modelos más integradores ha dado lugar al concepto de “destino turístico inteligente” (DTI), que no sólo incorpora tecnologías de información y comunicación, sino que además tiene como pilar una gestión responsable del territorio, el patrimonio y las comunidades locales.

En ese marco, este trabajo tiene por objetivo analizar la incorporación de la dimensión sociocultural de la sostenibilidad en los destinos turísticos inteligentes, tomando como referencia el modelo metodológico propuesto por la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes en 2025. Se abordan algunos de los principales desafíos teóricos y prácticos que plantea su implementación, con especial atención en la gestión turística del patrimonio. La estructura del análisis adopta un enfoque progresivo, que va de lo general a lo particular, con el fin de ofrecer una comprensión articulada y contextualizada del fenómeno.

Desde su diseño metodológico, el estudio se inscribe en un enfoque metodológico predominantemente cualitativo, orientado a la comprensión e interpretación crítica de los procesos asociados a la sostenibilidad sociocultural. Para ello, se recurre al análisis sistemático de la literatura como técnica principal, con el objetivo de identificar, clasificar y sintetizar aportes teóricos y empíricos relevantes.

La investigación inicia con una breve reflexión teórica sobre sostenibilidad, patrimonio y gobernanza turística, para luego avanzar hacia problemáticas contemporáneas vinculadas a la transición hacia destinos inteligentes. En este recorrido analítico, se consideran las experiencias desarrolladas por SEGITTUR (Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas) e INVATTUR (Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas), por su papel pionero en la conceptualización e implementación del modelo DTI en el ámbito iberoamericano.

Finalmente, como parte del trabajo empírico, se realiza un análisis documental del modelo metodológico de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes. A partir de esta revisión, se identifican y seleccionan los requisitos más significativos que un destino debe cumplir para iniciar su transición hacia un DTI, con énfasis particular en los ejes y requisitos vinculados a la sostenibilidad sociocultural. Este análisis se complementa con la elaboración de una matriz de síntesis que recoge los principales retos identificados para la planificación turística inteligente.

A partir de los hallazgos, se desarrollan propuestas orientadas a la implementación, evaluación y mejora continua de estrategias que permitan integrar de una mejor manera la dimensión sociocultural en la planificación de los Destinos Turísticos Inteligentes.

3.6.3.2. Marco conceptual

a. *A propósito de la sostenibilidad sociocultural*

El primer punto a reconocer es que el concepto de sostenibilidad no es un concepto estático, unívoco ni preciso. No solo ha ido mutando, al incorporar nuevas dimensiones de análisis, sino que puede ser abordado desde distintos paradigmas. En este marco, el punto de partida con el que enfocamos la sostenibilidad resulta central para el diseño de abordajes técnicos y operativos. Ya sea porque se interprete al concepto desde los límites físicos de un proceso de desarrollo, ya sea porque se busque un punto de equilibrio entre uso y conservación o porque se adopte una mirada más integral al incorporar los patrones/modelos de consumo, acumulación y producción. Es decir, mientras que los primeros tienden a enfocarse en los problemas técnicos del crecimiento, el último pone a la dimensión humana y política en el estudio de las determinaciones histórico-sociales de los problemas ambientales (Foladori & Pierri, 2005 o Saarinen, 2006).

En este marco, es preciso reconocer que la sostenibilidad no se limita a la dimensión “natural” o “verde” de un destino (Gallopín, 2003). Por oposición, se promueve considerar la sostenibilidad desde una mirada interrelacionada y transdisciplinaria, que considera las vinculaciones entre sociedad y naturaleza. Esto permitiría salir de una posición en la que se concibe al ambiente como algo externo al ser humano, para mutar al biopluralismo, caracterizado por la simbiosis sociedad-naturaleza. Dicho sistema es multidimensional e incorpora la dimensión política-institucional (Guimarães, 1998; Foladori, 2002). Significa, además, que la dimensión sociocultural no sólo es relevante sino constitutiva y transversal.

Por otro lado, la sostenibilidad no es un concepto abstracto, sino que se debe pensar desde el territorio. Es decir, no está definida *a priori* o *ex-ante*, sino que se construye relacionadamente. Son las personas, los actores (individuales o colectivos), lo que le otorgan sentido a su realidad social. No son meros destinatarios, son agentes que tienen historias, así como también de deseos, necesidades y proyecciones respecto a un proyecto de desarrollo. Definirlo *ex ante* o desde afuera corre el riesgo de constituir una mera imposición en función de lo que alguien o algunos, llámese técnicos o políticos, consideran fundamental a desarrollar o a sostener.

Frente a ello, poner el foco en la dimensión sociocultural de la sostenibilidad no solo implica reconocer como que la cultura es un derecho, y que existe un derecho a la diversidad (UNESCO, 2005), sino también concebirlo como un espacio de conflicto. Asimismo, implica reconocer jerarquías de producciones culturales (Lacarrieu, 1999). Canclini (1999) señala que los bienes reunidos en la historia por cada sociedad no pertenecen o están disponibles realmente a todos (aunque formalmente pueda parecerlo). Esta diversa capacidad de relacionarse con el patrimonio se origina, en un principio, en la desigual participación de los grupos sociales en su formación e identificación con esos referentes simbólicos. Superar la desigualdad en relación con el patrimonio implicaría reconocer la interculturalidad y que la planificación legitime la diferencia (Rosas Mantecón, 2001). De esta manera, pensar en la sostenibilidad cultural sin abordar la relación con el poder, la selección, la exclusión y la reproducción de desigualdades sociales sería inefectivo y probablemente perpetuaría los problemas existentes.

b. Conservación estratégica

Si lo abordáramos desde el punto de vista patrimonial, y en especial desde el uso turístico del patrimonio, el desarrollo sostenible tiene como fundamento lograr un equilibrio entre la conservación y su puesta en valor turística, incluyendo una gestión participativa que involucre a la comunidad (Velasco González, 2009; Comparato, 2018). Es decir, un turismo que favorezca al desarrollo entendido por la mejora de la calidad de vida de la población a partir de la generación y distribución equitativa de beneficios económicos, el respeto por el ambiente natural y construido por el ser humano y por la identidad sociocultural de la comunidad o comunidades involucradas. De ahí que se reconoce, de manera creciente, el desafío de que los locales tengan un rol activo dentro del proceso de patrimonialización, favoreciendo a la apropiación, significación

y difusión de los bienes patrimoniales que hacen a su identidad, promoviendo su uso y disfrute (Viñals Blasco, 2021).

Dicho esto, se requiere pensar la conservación en términos de conservación estratégica (Choay, 2007). Se trata de un enfoque relativamente reciente dentro del campo del patrimonio cultural que busca integrar la conservación de bienes culturales y naturales con las dinámicas contemporáneas de transformación social, económica y ambiental. Su marco de acción se distancia de los modelos tradicionales de conservación puramente técnico-material (centrados en la restauración y preservación física de los objetos) y se articula más bien en función de objetivos a largo plazo, priorizando la sostenibilidad, la participación social y la gestión adaptativa del patrimonio.

Ampliando la propuesta de Choay, se podría sostener que se trata una tarea que tiene a la gobernanza como un pilar central, y que requiere de disciplinas y saberes diversos para dar respuestas a problemáticas tales como:

- Aceleración de las transformaciones (urbanización, cambio climático, conflictos geopolíticos, avances tecnológicos, entre otros).
- Creciente diversidad de actores involucrados en el patrimonio (comunidades locales, pueblos originarios, ONGs, sector privado), con persistentes déficits de participación efectiva.
- Demanda creciente de legitimidad social en los procesos de patrimonialización y activación turística del patrimonio.
- Nuevas demandas e intereses de los usuarios y turistas en su vínculo con la cultura y naturaleza.
- Limitaciones significativas en los recursos destinados a la conservación, protección y salvaguardia.
- Intensificación de las presiones derivadas del turismo, tanto físicas como simbólicas.

En particular, la problemática de gestión de aforos se ha reformulado. Tal como afirman McCool y Lime (2001, p.372) hemos pasado del “*how many is too many?*” a “*what are the acceptable conditions?*”. Este cambio ontológico implica que los límites no son intrínsecos a los sitios, sino que están vinculados al plano de la acción humana, incluyendo los propios objetivos de gestión (McCool & Lime, 2001). Además, tal como afirman Garrigos Simon, Narangajavanab y Palacios Marques (2018), los análisis

deberían identificar niveles / grados de tolerancia. De hecho, el trabajo de Salerno et. al. (2013) concluyó, por ejemplo, que en el caso del Everest la percepción de falta de protección fue percibida de manera independiente a la cantidad o número de turistas. En síntesis, no es lo mismo concentración que sobrecarga y dicha diferenciación está atada al punto de vista de los grupos de interés (García Hernández, Ivars Baidal & Mendoza de Miguel, 2019).

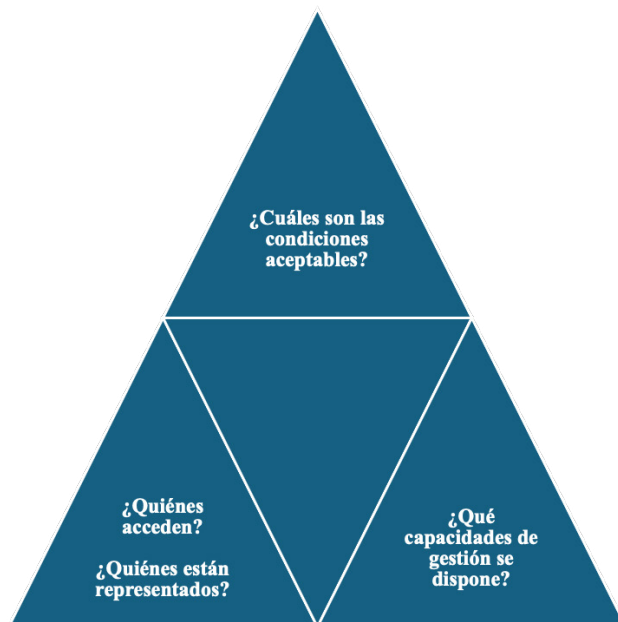
Otro de los interrogantes clave no solo radica en definir los límites del cambio aceptable, sino en preguntarse quiénes acceden efectivamente al patrimonio. En esta línea, autoras como Slavin (2022) y Quiroga (2024) subrayan la necesidad de integrar una perspectiva que contemple la accesibilidad, el enfoque de género y las miradas interseccionales. El diseño de políticas culturales y turísticas exige, en consecuencia, una transformación profunda de los discursos, una participación social más amplia, el reconocimiento de los aportes de mujeres y colectivos históricamente minorizados, así como la revisión de los modelos educativos y de las prácticas profesionales para incorporar estas dimensiones. Desatender estas cuestiones no solo perpetúa desigualdades estructurales, sino que también restringe el pleno ejercicio de los derechos culturales y la representación equitativa en torno al patrimonio.

Por su parte, estudios recientes como el de Bassols i Gardella et al. (2025, p. 165) señalan, a partir del análisis de experiencias en Áreas Históricas Urbanas (AHU) latinoamericanas, la “*extrema dificultad*” que aún persiste para integrar de manera efectiva a residentes y visitantes en las estrategias y acciones de planificación patrimonial. En efecto, se requiere un mayor compromiso por parte de autoridades y expertos para equilibrar el uso del patrimonio con el desarrollo, considerando la inadecuación de los marcos legales vigentes, la necesidad de generar mayores consensos y participación activa de los distintos actores, así como la construcción de mejores prácticas de intervención y gestión.

Frente a este marco conceptual, se propone una dimensión sociocultural de la inteligencia que tenga en cuenta tres pilares i) límites de cambio aceptables en sintonía con las percepciones de las partes interesadas (¿cuáles son las condiciones aceptables?), ii) las capacidades de gestión efectivas (¿qué capacidades de gestión se dispone?) así iii) políticas de inclusión (¿Quiénes acceden al turismo? ¿Y quiénes están representados en el patrimonio?).

Figura 1

Preguntas clave de la sostenibilidad sociocultural.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de esta propuesta, de poco sirve establecer umbrales de visita a los principales atractivos turísticos, si no se dispone de una capacidad de monitoreo, seguimiento y evaluación. Al mismo tiempo, se puede disponer de una gran capacidad técnica-informática para sensorizar en tiempo real los flujos turísticos, pero sino no se incorpora una perspectiva ética-política de la diferencia, se podría perpetuar ciclos viciosos de que el patrimonio y el turismo sea privativo de unas minorías (por más cuantiosas que sean).

c. Inteligencia turístico-patrimonial

Frente al contexto antes mencionado, la planificación turística inteligente (PIT) surge como paradigma relativamente reciente. Si bien pone en el centro de escena a las tecnologías de la comunicación e información, así como una creciente transformación digital, se posiciona como un modelo holístico estructurado. Es decir, en oposición a un modelo tecnocéntrico, reconoce tres niveles interrelacionados: el estratégico-relacional, el instrumental y el aplicado (Ivars-Baidal & Vera Rebollo, 2019).

Entre las principales iniciativas a nivel iberoamericana relativas al patrimonio se pueden destacar, entre otras, los avances realizados por parte de SEGITTUR y de INVA-T-TUR. En particular, el libro blanco “Destinos Turísticos Inteligentes: construyendo el futuro” (SEGITTUR, 2015) reconoce la dimensión cultural de la sostenibilidad en estrecha relación a un turismo consciente. En este marco, refiere a una inmersión respetuosa del visitante, la creación y promoción de nuevos espacios para el encuentro de los viajeros con la población local y la puesta en valor del patrimonio cultural.

Por su parte, una publicación más reciente (SEGITTUR & Andrades, 2024) profundiza en el pilar de la sostenibilidad, posicionándolo como un componente clave dentro del Modelo Español de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). De hecho, se trata del pilar con mayor peso relativo, ya que sus requisitos representan aproximadamente el 40 % del total del modelo. En particular, se destaca la dimensión de la sostenibilidad socio-cultural, entendida como la capacidad de los destinos para preservar su identidad, sus valores y atractivos a largo plazo, así como para promover productos turísticos basados en estos recursos. Uno de los aportes más relevantes del documento radica en las recomendaciones prácticas que ofrece para la implementación de acciones en este ámbito, con el objetivo de acompañar a los destinos en el diseño y desarrollo de productos turísticos sostenibles.

Asimismo, SEGITTUR ha avanzado en los últimos años en la operacionalización y conformación de un grupo de trabajo especializado en patrimonio en 2021, la elaboración de una “Guía de buenas prácticas en patrimonio cultural para Destinos Turísticos Inteligentes” (SEGITTUR, 2022), así como la elaboración de “casos de uso”. Estos últimos son estudios técnicos en el marco de la Plataforma Inteligente de Destino que incluyen diferentes fases, que van desde la construcción de diagnósticos y estados del arte, el desarrollo de ontología y semántica de los datos hasta el desarrollo de algunos pilotos. Entre ellos, cabe destacar dos: 1) Caso de uso de turismo cultural material, SEGITTUR (2023), y 2) Caso de uso de medición de flujos turísticos SEGITTUR (2024).

En el caso de la Comunidad Valenciana, también se han registrado avances en la planificación turística inteligente vinculada al patrimonio cultural. Concretamente, en 2024 se inició el desarrollo de un modelo de patrimonio cultural inteligente que propone un marco de gestión sustentado en la innovación y el uso de tecnologías. Este modelo es presentado como evolutivo y adaptativo, articulado desde una triple perspectiva: la del visitante/turista, la del destino/territorio y la del propio bien patrimonial. Sus objetivos principales son: i) establecer un modelo de gestión avanzada del patrimonio cultural que integre innovación y sostenibilidad; ii) fortalecer los

procesos de conservación, valorización y sostenibilidad del patrimonio; iii) mejorar la experiencia del visitante; iv) fomentar la participación activa de todos los agentes implicados; y v) generar directrices y recomendaciones prácticas que orienten su implementación (Invat·tur, 2024).

Tal como se puede ver, la planificación turística inteligente no se orienta exclusivamente a la conservación del patrimonio, sino que también puede contribuir a los procesos de puesta en valor mediante el uso de tecnologías, datos e innovación. Es decir, así como permite y facilita la toma de decisiones informadas por parte de los entes gestores, al mismo tiempo fortalece la experiencia del visitante a través de propuestas más accesibles, interpretativas y sostenibles.

No obstante, pese a los desarrollos y avances recientes, los modelos se encuentran en una fase inicial. Es decir, así como se reconoce una creciente y diversa implementación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) aplicadas a la conservación y puesta en valor turística del patrimonio, la adopción de modelos integrales y sistemáticos aún se encuentra en proceso. En muchos casos, las experiencias relevadas corresponden a pruebas piloto o iniciativas experimentales, lo que evidencia tanto el potencial de estas herramientas como la necesidad de avanzar en su consolidación, validación metodológica y escalabilidad dentro de marcos de planificación sostenibles e inteligentes.

De allí la necesidad de adoptar un enfoque que contemple no solo las oportunidades, sino también los límites y problemáticas contextuales. En este sentido, el concepto de patrimonio inteligente se presenta como una alternativa que habilita nuevas formas y herramientas para enfrentar los desafíos relacionados con la conservación y valorización del patrimonio, combinando el uso de tecnologías con modelos de gestión sostenibles. En particular, se reconoce el rol que pueden desempeñar las tecnologías para mejorar tanto los procesos de gestión, incluida tanto la conservación como la mejora de la experiencia del visitante. No obstante, más allá de estas oportunidades, también emergen una serie de problemáticas que exceden lo meramente tecnológico y que resultan centrales para un abordaje verdaderamente integral y sostenible.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, la Tabla 1, surge del análisis realizado en la revisión de la literatura científica e institucional, y busca articular las oportunidades junto con una diversidad de problemáticas que se observan.

Tabla 1

Problemáticas y oportunidades de la planificación turística inteligente en el patrimonio.

	Visitantes / Usuarios	Ente Gestor Patrimonial
Problemáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Información escasa o poco actualizada • Falta de accesibilidad a los bienes patrimoniales. • Limitaciones de conectividad durante la visita. • Experiencias poco personalizadas • Problemas de privacidad de los datos personales. • Brechas tecnológicas que afectan la experiencia. • Exceso de capacidad de carga en la experiencia • Limitada disponibilidad de tecnologías interactivas • Rol pasivo del visitante en las experiencias culturales • Falta de integración y acceso de las comunidades anfitrionas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos financieros. • Altos costos de implementación tecnológica. • Débil co-gestión y participación. • Complejidad interadministrativa. • Escasez de datos e indicadores. • Déficits de interoperabilidad. • Inexistencia de cuadros de mando. • Falta de modelos de intervención. • Dificultades para comprender patrones de movilidad y aforos.
Oportunidades	<p>Mejora de la experiencia en todo el ciclo de viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes (reserva, planificación, comunicación, etc.) • Durante (accesibilidad, interpretación, personalización, aforos, etc.) • Después (evaluación de la experiencia, huella social, fidelización, etc.) 	

Fuente: Elaboración propia.

Los museos del futuro, según Šveb Dragija y Jelinčić (2025), deben adaptarse a las necesidades y expectativas cambiantes de sus visitantes, desarrollando nuevas funciones que trasciendan el rol tradicional de conservación del pasado. Es fundamental que se involucren activamente en la realidad social, asuman un papel de co-creadores y se preparen para atender a nuevas generaciones que consumen contenidos de formas diversas y dinámicas. En este contexto, se vuelve clave pensar en propuestas personalizadas, multidimensionales, mediadas y potenciadas por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y cada vez más concebidas desde procesos de co-creación (Femenia-Serra & Neuhofer, 2018).

3.6.3.3. Modelo de la Red: requisitos y ejes del eje sostenibilidad

El Modelo Metodológico de Destinos Turísticos Inteligentes (MM RI-DTI) propuesto por la Red Iberoamericana DTI (2025), adopta un esquema de referencial técnico y tiene como objetivo fomentar la adopción de prácticas y acciones que permitan a los destinos de Iberoamérica, transformarse en destinos turísticos inteligentes. Además de la sostenibilidad, se identifican otros cuatro pilares: gobernanza, tecnología, innovación y accesibilidad.

El MM RI-DTI se configura como un modelo de procesos. Esto significa que se centra en la implementación y mejora continua de prácticas y acciones a lo largo del tiempo, en lugar de enfocarse únicamente en los resultados finales o impactos inmediatos. Bajo este criterio, el esquema de trabajo inicia cuando cada municipio participante realiza un diagnóstico inicial basado en los pilares, identificando sus fortalezas y áreas de mejora. Esto es revisado por un auditor certificado de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes, el cual evalúa el nivel de cumplimiento de cada requisito e indicador y construye las recomendaciones y plan de acción para guiar el proceso de transformación. Por tanto, al diagnóstico le continúa la elaboración de un plan de mejora y, a posteriori, el monitoreo que evalúa el grado de eficacia de las acciones correctivas implementadas.

El encargado de la gestión del modelo será el organismo gestor de destino (OGD), es decir la entidad responsable en liderar el proceso, así como coordinar entre las distintas dependencias y partes interesadas. Este aspecto, se podría complementar con el de Norma IRAM SECTUR 42101 (Argentina) que lo define como la organización que gestiona un destino turístico inteligente con responsabilidad y la autoridad suficiente para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de DTI. Se

trata de un aspecto no menor si se contempla que los marcos de actuación tan diversos, complejos así como las jurisdicciones que intervienen.

Ahora bien, ¿qué abordaje se realiza de la sostenibilidad? A modo de síntesis, este pilar comprende:

- el compromiso del destino para desarrollar una actividad turística responsable y perdurable en el tiempo,
- la capacidad para armonizar el desarrollo económico con la preservación ambiental y el bienestar social de la comunidad local.
- el desarrollo de un modelo turístico que genere impactos positivos y minimice los negativos, asegurando su viabilidad a largo plazo (Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes, 2025).

Se trata de la dimensión más importante del modelo, medido en términos de volumen, así como de mayor complejidad, evidenciado en la diversidad de desafíos de cumplimiento que involucra. Expresado en términos numéricos (Tabla 1), el pilar de la sostenibilidad posee 4 ámbitos de actuación, 31 requisitos y 49 indicadores. Esto representa un 38% de peso relativo en comparación con los otros ejes. Aspecto no menor, si se considera que este pilar representa un volumen de indicadores que duplica, por ejemplo, al eje de gobernanza o accesibilidad (versión marzo de 2025).

Tabla 2

Estructura y pesos relativos en el pilar de la sostenibilidad.

Ámbitos	Indicadores	Representatividad
Gestión de la sostenibilidad turística	22	44,90%
Conservación, mejora y recuperación del patrimonio cultural	4	8,16%
Conservación y mejora del medioambiente	11	22,45%
Desarrollo socioeconómico y economía circular	12	24,49%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración propia.

Dicho esto, queda profundizar en cuáles son los requisitos más directamente vinculados a la sostenibilidad sociocultural (Tabla 3). Para eso se seleccionaron 9 requisitos

que pertenecen tanto al ámbito de “Gestión de la sostenibilidad turística” (6) y todos los de “Conservación, mejora y recuperación del patrimonio cultural” (3). En efecto, se procedió a identificarlos y, a la vez, reflexionar sobre sus retos de cumplimiento. Este último punto no aparece ni en el modelo ni en la matriz de indicadores, y forma parte del análisis propuesto en este capítulo:

Tabla 3

Requisitos e indicadores de sostenibilidad sociocultural.

Ámbito	Requisito	Indicador/es	Retos
A. Gestión de la sostenibilidad turística	Planeamiento u ordenación urbanística del destino/territorio adaptado a los principios de sostenibilidad (SOS01_02)	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de un plan general de ordenación urbana o territorial que contiene medidas de protección del patrimonio cultural, histórico artístico, arquitectónico y recoge el impacto paisajístico Estudio ambiental y territorial estratégico vinculado al plan de ordenación urbana 	El cumplimiento de estos indicadores requiere integrar la planificación urbana con criterios de sostenibilidad y protección patrimonial mediante instrumentos formales y actualizados. La existencia de planes y programas específicos, tanto de ordenación territorial como de gestión ambiental, resultan centrales para dar cumplimiento.
	Gestión sostenible de recursos turísticos (SOS01_04)	<ol style="list-style-type: none"> Disponición de un inventario de recursos turísticos naturales y culturales Certificaciones/sellos de sostenibilidad y/o calidad de los recursos turísticos y de las empresas de cada subsector turístico 	La disposición de un inventario estructurado y actualizado permite conocer y valorar integralmente los recursos turísticos, facilitando la planificación. Asimismo, promover y evidenciar distinciones/certificaciones en los distintos subsectores fortalece la calidad y competitividad del destino. Ambos elementos requieren respaldo documental, trazabilidad institucional y articulación con políticas públicas vigentes. Se recomienda que los inventarios contemplen análisis de accesibilidad.
	Medición de la capacidad de carga del turismo (SOS01_05)	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de un estudio de evaluación del impacto ambiental 	Además de contar con estudios que identifiquen la capacidad de carga, los destinos deben adoptar mecanismos dinámicos para evaluar los flujos turísticos y gestionar sus impactos en el medio ambiente y la población, fortaleciendo así la sostenibilidad y la toma de decisiones basada en datos.

Ámbito	Requisito	Indicador/es	Reto
A. Gestión de la sostenibilidad turística	Legislación específica para el patrimonio natural y cultural (SOS01_09)	1. Disposición de leyes y normativas vinculadas con la gestión y la conservación del patrimonio natural a nivel local	Disponer de legislación específica para el patrimonio natural y cultural garantiza un marco normativo claro para su protección, uso sostenible y puesta en valor. Esta legislación debe ser conocida, aplicable y articulada con instrumentos de planificación y gestión local.
	Promover la interacción entre el visitante y el residente (SOS01_12)	1. Existencia de bonificaciones o beneficios para favorecer el acceso de la población residente, a los recursos turísticos 2. Desarrollo de campañas que promuevan el uso de instalaciones y espacios de valor turístico por parte de los residentes	La promoción de la interacción entre visitantes y residentes puede evidenciarse mediante la existencia de programas específicos, no sólo retóricamente. El desarrollo de campañas específicas que fomenten su participación activa y el registro de iniciativas que integren a los residentes en el uso de recursos turísticos son el primer paso, pero requiere de integración efectiva.
	Concienciación sobre la sostenibilidad turística entre residentes y visitantes (SOS01_13)	1. Desarrollo de campañas de concienciación sobre sostenibilidad orientadas a los residentes	El cumplimiento de este indicador se logra mediante campañas activas de comunicación sobre sostenibilidad, dirigidas tanto a residentes como a visitantes. Es clave diseñar acciones comunicacionales específicas, con materiales adaptados y canales efectivos, que promuevan comportamientos responsables y refuercen la corresponsabilidad en el uso de los recursos turísticos. La medición del impacto y la continuidad de las campañas son necesarias para fortalecer su efectividad y legitimidad.
B. Conservación, mejora y recuperación del patrimonio cultural	Diseño, construcción y protección del patrimonio y del paisaje (SOS02_14)	1. Desarrollo de campañas de concienciación sobre sostenibilidad orientadas a los residentes 2. Normativa que regula la tipología arquitectónica local y las restricciones en la construcción para respetar esa tipología	Cumplir con este indicador requiere contar con una normativa clara que regule la tipología, las condiciones de construcción en armonía con el paisaje y la identificación de niveles de protección. Además, es clave desarrollar campañas de concienciación que promuevan la valorización patrimonial, reforzando la protección activa del entorno construido.
	Inventario y plan de actuación para la conservación del patrimonio histórico-artístico (SOS02_15)	1. Inventario y plan de actuación para la conservación del patrimonio histórico-artístico	Dar cumplimiento a este requisito implica disponer de un inventario, así como de un plan de actuación. Es fundamental que ambos instrumentos estén actualizados, validados institucionalmente y articulados con la gestión turística y territorial del destino, asegurando una conservación sostenible y planificada.

Ámbito	Requisito	Indicador/es	Reto
B. Conservación, mejora y recuperación del patrimonio cultural	Fomento y protección de los recursos culturales locales (SOS02_16)	1. Fomento y protección de los recursos culturales locales	El cumplimiento de este requisito se garantiza a través de la organización periódica de eventos que visibilicen y fortalezcan la cultura local. Esto requiere una planificación institucional activa, el registro documental de las acciones realizadas y la participación de actores locales como protagonistas.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede ver, la “Gestión de la sostenibilidad turística” se vincula con contar con instrumentos de planificación actualizados, normativas específicas y sistemas de monitoreo. La existencia de planes urbanísticos y ambientales integrados, inventarios turísticos detallados, estudios de capacidad de carga, campañas de concienciación y beneficios para residentes constituyen evidencias clave. Su implementación requiere articulación interinstitucional, respaldo documental y estrategias comunicacionales que fomenten una participación activa de la comunidad local.

Por su parte, el ámbito “Conservación, mejora y recuperación del patrimonio cultural” se focaliza en la disponibilidad de inventarios patrimoniales y planes de actuación validados, normativa específica sobre diseño y construcción, así como campañas que refuercen la identidad cultural y el paisaje del destino. Además, incluye la organización de eventos que promuevan los recursos culturales locales para fortalecer el vínculo entre patrimonio y desarrollo turístico, una gestión cultural sostenida, participativa y con perspectiva territorial.

Ahora bien, dado que se trata de una herramienta reciente y en proceso de consolidación, resulta fundamental identificar sesgos y oportunidades de mejora que contribuyan a su fortalecimiento futuro:

- Buena parte de los indicadores, especialmente los del ámbito “conservación, mejora y recuperación del patrimonio cultural”, tienen una estructuración binaria o dicotómica. El verdadero desafío no es contar con un inventario o plan, sino que estas sean herramientas efectivas en términos de objetivos de gestión. Es decir, que sean indicadores de resultado y no simplemente documentales. Para ello, en principio, se recomienda trabajar sobre gradientes y, a la vez, en su pertinencia de acuerdo a las problemáticas territoriales principales que tiene dicho destino.

- En general, el modelo tiene una orientación al patrimonio monumental/edificado. En este marco, se recomienda considerar el proceso de inflación patrimonial de las últimas décadas, del que surgen tipologías patrimoniales: patrimonio industrial, patrimonio cultural inmaterial, sitios de memoria, paisajes culturales, itinerarios culturales, entre otros. Por otro lado, pensar la posibilidad del patrimonio biocultural. Es decir, aquellos bienes o sitios que se definen por la interdependencia entre naturaleza y cultura.
- Se encuentra una probable limitación generalizada respecto al requisito “Certificaciones/sellos de sostenibilidad y/o calidad de los recursos turísticos y de las empresas de cada subsector turístico”. Si bien se establece un gradiente de cumplimiento, investigaciones previas evidencian falta de herramientas o déficits de implementación en programas de calidad en sitios turístico-patrimoniales (Comparato y Beltrami, 2022). Una alternativa identificada es que más que certificaciones, los destinos adopten un programa de calidad de nivel inicial que contribuya a la mejora continua de la gestión turística de sitios patrimoniales integrando tanto productos de turismo cultural consolidados como emergentes.
- Se recomienda que los estudios no se circunscriban al concepto de capacidad de carga, sino de “límites de cambio aceptable”. Tal como establecen García Hernández & Calle Vaquero (2012) representa un enfoque metodológico diferente, especialmente en contraste con la búsqueda de límites numéricos fijos. Se trata de un enfoque más en el que se consensua los niveles de impacto turístico que se está dispuesto a tolerar considerando las perspectivas de las partes interesadas involucradas.
- En función del relevamiento realizado, no solo importa que el destino disponga de leyes y normativas vinculadas con la gestión y la conservación del patrimonio, sino que esta sea actualizada y pertinente. Estudios como los realizados por el Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires (2022), han detectado que es necesario trabajar en marcos y declaratorias que adopten niveles de protección.
- Otro punto de mejora detectado es que la dimensión social se focaliza en la interacción entre turistas y visitantes. Aquí merece la pena sumar y trabajar en el fortalecimiento de procesos de participación social que no solo promueva la transparencia sino participación social gestonaria. Es decir, no solo pensar una gestión participativa desde la mera difusión de datos de los valores patrimoniales sino integrar procesos consultivos y de consensos.

- Ligado a lo anterior, la sostenibilidad sociocultural debe incluir planes, programas y proyectos que incentiven tanto la puesta en valor de repertorios patrimoniales de sectores subordinados (Comparato, 2018) como de acceso al uso y disfrute turístico-cultural de los sitios, en un marco donde la movilidad social (Schenkel, 2019). En este marco, se recomienda que los destinos no adopten una posición defensiva respecto al patrimonio, sino un plan de mejora que trabaje en el acceso y disfrute de los bienes.
- Finalmente, se recomienda que haya requisitos que promuevan la transformación digital ya sea para potenciar la toma de decisiones de los entes gestores de sitios como de la propia experiencia de los turistas.

3.6.3.4. Conclusiones y reflexiones

Frente a un campo de estudios turísticos caracterizado como rizomático (Comparato, 2022), este trabajo se propuso articular debates teóricos diversos con los desafíos prácticos que implica la sostenibilidad sociocultural en el marco de los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). A partir del análisis realizado, se desprenden las siguientes conclusiones principales:

En primer lugar, se reafirma que la sostenibilidad sociocultural trasciende la gestión del patrimonio como recurso turístico. Implica, más bien, situar a la dimensión social y cultural en el centro del debate sobre sostenibilidad, reconociendo su vínculo estructural con los modelos de desarrollo y las transformaciones antrópicas. Esta perspectiva invita a superar visiones reduccionistas que asocian la sostenibilidad exclusivamente al cuidado ambiental, abriendo paso a enfoques más integradores y críticos.

En este marco, el trabajo reflexionó sobre el concepto de conservación estratégica, entendido como una forma de gestión que no se limita a la protección pasiva del patrimonio, sino que busca integrar activamente su valor simbólico, social y económico en procesos de desarrollo local sostenibles, reconociendo su dinamismo, conflictividad y potencial transformador. Por su parte, la Planificación Turística Inteligente (PTI) se perfila como un paradigma emergente que, si bien incorpora fuertemente la dimensión tecnológica, propone una visión más comprensiva y estructurada del desarrollo turístico. Al reconocer la interrelación entre los niveles estratégico-relacional, instrumental y aplicado (Ivars-Baidal & Vera Rebollo, 2019).

Asimismo, el análisis se complementó con la revisión de experiencias concretas impulsadas por SEGITTUR e INVATTUR, consideradas referentes en el desarrollo y aplica-

ción de modelos de Destinos Turísticos Inteligentes. Esta aproximación permitió una triangulación entre marcos teóricos, modelos metodológicos y prácticas institucionales, a partir de la cual se identificaron tanto oportunidades como limitaciones en los procesos de planificación turística inteligente.

En tercer lugar, el análisis del modelo metodológico desarrollado por la Red Iberoamericana permitió reconocer tanto sus fortalezas como herramienta de orientación para la región, como sus oportunidades de mejora, especialmente en lo que respecta a la operacionalización de la dimensión sociocultural. Para ello, se analizaron los ámbitos de actuación y requisitos propuestos en el modelo metodológico de la Red Iberoamericana de DTI. Se trata de un referencial técnico emergente, en el que la sostenibilidad constituye el componente más robusto y complejo del modelo metodológico analizado, tanto por su volumen como por la diversidad de desafíos que plantea su implementación.

El análisis del modelo metodológico evidencia desafíos importantes para fortalecer la dimensión sociocultural de la sostenibilidad en los Destinos Turísticos Inteligentes. Muchos indicadores, especialmente los vinculados al patrimonio cultural, presentan una lógica binaria que limita su capacidad de reflejar procesos reales de gestión. Se recomienda avanzar hacia gradientes evaluativos y adecuación a las problemáticas locales. Además, el enfoque actual privilegia el patrimonio monumental, dejando de lado nuevas tipologías como el patrimonio inmaterial, industrial o biocultural. También se identifican limitaciones en el requisito de certificaciones, sugiriéndose en su lugar programas de calidad inicial adaptables. Se propone sustituir el concepto de capacidad de carga por el de “límites de cambio aceptable”, más participativo y contextualizado. En el plano normativo, es clave actualizar los marcos regulatorios y establecer niveles diferenciados de protección. A nivel social, se destaca la necesidad de promover una participación más activa y consultiva, así como la puesta en valor de repertorios patrimoniales de sectores subordinados. Finalmente, se subraya la importancia de incorporar la transformación digital como herramienta para mejorar tanto la gestión como la experiencia turística.

Referencias bibliográficas

- Bassols i Gardella, N., Hiriart Pardo, C. A., Galán-Otero, M. L., & Lacarrieu, M. (2025). Thinking heritage places in Latin America: frameworks and reflections on historic urban areas. *Journal of Heritage Tourism*, 20(2), 155-170.
- Choay, F. (2007). *Alegoría del Patrimonio*. Versión Castellana de María Betrand Suazo. Barcelona: Gustavo Gili.

- Comparato, G. (2018). Sustentabilidad sociocultural: reflexiones de la sociabilidad y la actoralidad territorial. En Rossi, E. et. al., *Turismo y ambiente*, 105-119.
- Comparato, G. (2018). Fuera del mapa. Turismo, patrimonio e integración. Edulp.
- Comparato, G. J. (2022). *Génesis y desarrollo de los estudios turísticos* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).
- Comparato, G., & Beltrami, M. (2022). Methodology for strengthening local governments: the case of the “Referential Guide for Tourism Management of Cultural Heritage” in the Province of Buenos Aires (Argentina). In *Transitioning towards the future of tourism destinations: resilient, smart, and green development* (pp. 197-213). Thomson Reuters Aranzadi.
- Foladori, G., & Pierri, N. (2005). Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable.
- Gallopín, G. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico; Serie Medio ambiente y desarrollo; N° 64; CEPAL; Santiago de Chile; pp 1-44.
- García Hernández, M., & Calle Vaquero, M. D. L. (2012). Capacidad de carga en grandes recursos turístico-culturales. In *Anales de geografía de la Universidad Complutense* (Vol. 32, No. 2, pp. 253-274).
- García Hernández, M., Ivars Baidal, J., & Mendoza de Miguel, S. (2019). Overtourism in urban destinations: the myth of smart solutions. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (83).
- García-Hernández, M., de la Calle-Vaquero, M., & Chamorro-Martínez, V. (2023). Can Overtourism at Heritage Attractions Really Be Sustainably Managed? Lights and Shadows of the Experience at the Site of the Alhambra and Generalife (Spain). *Heritage*, 6(10), 6494-6509
- García Canclini, N. (1999). Los usos sociales del Patrimonio Cultural. En *Patrimonio Etnológico. Nuevas perspectivas de estudio: Encarnación Aguilar* (ed.), Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, Granada; pp. 16-33
- Guimarães, R. (1998). La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo; *Ambiente & Sociedade*, N° 2, primer semestre; Campinas, Brasil; pp. 53-82
- Ivars-Baidal, J., & Vera Rebollo, J. F. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. *BAGE. Boletín de la Asociación Española de Geografía*, (82), 7.

- Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires (2022). Guía para la construcción de inventarios del patrimonio inmueble bonaerense. Dirección provincial de patrimonio cultural. Argentina.
- Invat-tur (2025). Estudio para la definición del modelo de Patrimonio Cultural Inteligente de la Comunitat Valenciana. Alicante, España.
- Femenia-Serra, F., & Neuhofer, B. (2018). Smart tourism experiences: Conceptualisation, key dimensions and research agenda. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, (42), 129-150.
- Quiroga, C. (2024). Patrimonio, espacio urbano y perspectiva de género. *Revista: Centro de Estudios Sociales, Universidad de Coimbra*. Vol. 34, p. 87 - 108.
- Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes (2025). Modelo Metodológico de Destinos Turísticos Inteligentes.
- Rosas Mantecón, A. M. (2001). Del acervo a la construcción social: los caminos de la antropología para repensar nuestro patrimonio. En: *Patrimonio histórico y cultural de México*. México, D.F.: Instituto Nacional de Antropología e Historia, 2001.27-36. ISBN 9701824954.
- Schenkel, E. N. (2019). *Turismo Social en América Latina: Aprendizajes de las experiencias regionales*. Alba Sud Editorial.
- SEGITTUR (2022). Guía de buenas prácticas en patrimonio cultural para Destinos Turísticos Inteligentes. España.
- SEGITTUR, & Andrades, L. (2024). The Pillar of Sustainability in the Spanish Smart Tourism Destination (DTI) Model. En L. Andrades, C. Romero-Dexeus, & E. Martínez-Marín (Eds.), *The Spanish Model for Smart Tourism Destination Management: A Methodological Approach* (pp. 177-221). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-60709-7>
- Slavin, E. (2022). Accesibilizar Patrimonio con Enfoque de Derechos. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, Cuaderno 175, p. 45 - 51. ISSN 1668-0227.
- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of tourism research*, 33(4), 1121-1140.
- Šveb Dragija, M., & Jelinčić, D. A. (2025). Museums of the Future: Cultural Tourism Experiences for Wellbeing and Transformation. *The Future of Cultural Tourism*, 121-136.

Velasco González, M. (2009). Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural. *Cuadernos de turismo*, (23), 237-254.

Viñals Blasco, M. (2021). Herramientas técnicas y principios básicos en el proceso de planificación turística de los sitios patrimoniales. *Revista PH (Online)*, (104), 104-125.

4. Transformación digital en destinos turísticos

Alexandre Augusto Biz

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

Gregório Jean Varvakis Rados

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

Hans Michael Van Bellen

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

4.1. Introdução

A governança econômica global ingressa em uma nova era impulsionada pela transformação digital, impulsionada pós-pandemia. A economia digital deixou de ser apenas um motor relevante para a recuperação e o crescimento da economia, tornando-se também uma força central na reconfiguração do desenvolvimento industrial e na redefinição do cenário competitivo em escala global (Fua et al., 2025).

A Transformação Digital (TD) redefiniu o cenário empresarial, possibilitando às organizações ampliarem a eficiência, estimular a inovação e elevar a satisfação dos clientes. Mais do que a simples adoção de ferramentas digitais, trata-se de um processo estratégico de ponta a ponta, que demanda mudanças estruturais e culturais dentro da organização. Esse movimento favorece o investimento em inovação, ao promover melhor desempenho e reduzir barreiras econômicas (Manzoor et al.2025).

A transformação digital pode ser compreendida como um processo estratégico voltado à obtenção de vantagem competitiva diante das mudanças emergentes possibilitadas pelas tecnologias digitais. Em uma perspectiva microeconômica, manifesta-se na reconfiguração das organizações que buscam sua adaptação para o modelo de negócio digital. No âmbito macro, a convergência dessas iniciativas individuais resulta em um movimento mais amplo de reestruturação econômica e social, caracterizando um processo sistêmico de transformação digital. Assim, a transformação digital transcende a mera adoção de ferramentas tecnológicas, configurando-se como um fenômeno que incorpora inovações nos processos organizacionais e institucionais, promovendo mudanças estruturais e assegurando às organizações relevância e sustentabilidade em um futuro que já se apresenta como presente (Milhossi et al., 2023).

A Transformação Digital (TD) é um processo abrangente que integra tecnologias digitais em todas as áreas de um negócio, alterando fundamentalmente a forma como as organizações operam e entregam valor aos clientes. Não se trata apenas de uma atualização tecnológica, mas de uma reconfiguração estratégica que afeta a estrutura, a cultura, os processos e as funções dos colaboradores (Dragan, 2021).

Lei, Indiran y Kohar (2023) citam que a TD se refere à reestruturação de tecnologia, modelos de negócios e processos de negócios com o objetivo de fornecer novo valor a clientes e colaboradores em conjunto com o desenvolvimento e a mudança adaptativa da economia digital. A transformação digital não apenas resolve problemas, mas também rompe práticas, processos e indivíduos estabelecidos envolvidos no sucesso da transformação (Michou et al., 2025).

Na era da transformação digital e da rápida disrupção tecnológica, a avaliação do desempenho deve ir além dos indicadores financeiros tradicionais para abranger dimensões não financeiras, como capacidade de inovação, satisfação do cliente, engajamento dos funcionários e desenvolvimento sustentável (Nguyen et al., 2025).

Furr et al. (2022) destacam que a TD se consolidou como um tema central na economia global; entretanto, seu real significado para empresas já estabelecidas ainda gera questionamentos tanto no meio acadêmico quanto no campo profissional. Ao redefinir e dissolver fronteiras geográficas, industriais e organizacionais, o fenômeno digital tem sido, por vezes, reduzido a caracterizações simplistas, como a ideia de que o digital muda tudo. Nesse contexto, os autores destacam três tensões fundamentais que permeiam o processo de transformação digital: produtos versus plataformas, empresas versus ecossistemas e pessoas versus ferramentas. Ressaltam, ainda, que a transformação digital não deve ser compreendida como um estado fixo ou objetivo, mas como uma escolha estratégica dos executivos diante de múltiplas alternativas possíveis.

Entretanto, para Pinho e Gaspar (2023), a transformação digital precisa superar paradigmas ultrapassados e promover uma nova mentalidade, voltada à otimização de processos, à melhoria dos resultados e à busca contínua por eficiência. Citam a necessidade de compreender os cinco domínios de TD sendo: i) clientes, ii) competição, iii) dados, iv) inovação e v) valor, representadas no quadro 1.

Quadro 1

Da era analógica à transformação digital.

Domínio	Era Analógica	Era TD
Cientes	Comunicação transmitida aos clientes; A empresa é o principal influenciador; Marketing para induzir a compra; Fluxos de valor de mão única;	Comunicação em mão dupla; O cliente é o principal influenciados; Marketing para inspirar a compra; Fluxos de valor recíproco; Economias de valor (cliente).
Competição	Concorrência dentro das indústrias definidas; Competição é um jogo de soma zero; Os principais ativos são mantidos dentro da empresa.	Concorrência através das indústrias definidas; Os concorrentes cooperam em áreas chave; Principais ativos residem em redes externas.
Dados	Desafios dos dados é armazená-lo e gerenciá-lo; As empresas utilizam apenas dados estruturados; Os dados são uma ferramenta para otimizar processos.	Desafio dos dados é transformá-lo em informações valiosas; Dados desestruturados são cada vez mais utilizáveis e valiosos; Os dados são um ativo intangível fundamental para a criação de valor.
Inovação	Testar ideias é caro, lento e difícil; O desafio da inovação é encontrar a solução certa; O foco está no produto “acabado”.	Testar ideias é barato, rápido e fácil; Desafio da inovação é resolver o problema certo; Foco em protótipos viáveis e em interação após o lançamento.
Valor	Executar a proposta de valor atual; Julgar a mudança por como ela afeta o seu negócio atual; Proposição de valor definida pela indústria.	Descobrir a próxima oportunidade de criar; Julgar a mudança por como ela poderia criar o seu próximo negócio; Proposição de valor definida pela mudança das necessidades dos clientes.

Fonte: Adaptado de Pinho et al., (2023).

Na era do rápido avanço tecnológico e da Quarta Revolução Industrial, a transformação digital emergiu como um motor crítico que remodelou as indústrias em todo o mundo, incluindo o setor do turismo e da hospitalidade. Os estudos existentes concentram-se principalmente nos efeitos da transformação digital nos setores de manufatura ou financeiro, com relativamente menos atenção dada às empresas de turismo (Zhao et al., 2025).

Complementam Zhao et al. (2025) que a investigação acerca das consequências econômicas da transformação digital avançou de análises centradas nos efeitos da adoção

tecnológica para um paradigma interdisciplinar, que integra aportes da gestão estratégica, das finanças corporativas e da economia da informação. No âmbito dos setores de serviços, tais consequências assumem características singulares. Enquanto no setor manufatureiro a digitalização está fortemente associada à busca por eficiência produtiva, nas empresas de serviços o foco recai sobre a geração de valor nos diferentes pontos de contato com o cliente, configurando um processo de transformação orientado pela experiência e pela personalização”.

Dragan (2021) descreveu que a TD é impulsionada por uma ampla gama de tecnologias digitais que são integradas em todas as áreas de um negócio, mudando fundamentalmente a forma como as organizações operam e entregam valor aos clientes, reconfiguram seus modelos de negócios, otimizam os processos operacionais, o aprimoramento da experiência do cliente e o estímulo à inovação. Para Hue et al. (2025), o TD transcende a mera implementação de ferramentas digitais, representando uma reinvenção estratégica de modelos de negócio, métodos de engajamento do cliente e cultura organizacional.

Madzik et al. (2023) fizeram um estudo bibliométrico referente aplicação da TD no turismo entre os anos de 2013 e 2022 e identificaram algumas fases, a saber:

- Transformação de informações analógicas em digitais e utilização de tecnologias digitais para transformar processos de negócios existentes;
- Mudança em toda a empresa que leva ao desenvolvimento de novos modelos de negócios;
- Adoção de uma ampla gama de tecnologias tais como aplicações móveis, inteligência artificial (IA), realidade aumentada (RA) e realidade virtual (RV), big data e análise de dados, computação em nuvem, internet das coisas (IoT), blockchain, sistemas de gestão de propriedades (PMS) e sistemas de reservas online e CRM.

Os resultados da pesquisa Madzik et al. (2023) descreveram como a TD pode ser impulsionador e gerar oportunidades para o setor do turismo a partir:

- Melhora da Experiência do Cliente e Personalização: Ferramentas digitais permitem personalizar serviços com base em preferências individuais, usando análise de dados e IA para criar itinerários de viagem personalizados, preços dinâmicos e programas de fidelidade;
- Expansão do Acesso ao Mercado: *Online Travel Agencies* - OTAs, aplicativos móveis e plataformas de mídia social permitem que empresas, incluindo pequenas e médias (PMEs), alcancem mercados globais de forma eficaz e com baixo custo;

- Otimização de Operações e Redução de Custos: A automação de processos de reserva, sistemas de check-in/out sem contato, tecnologias de quartos inteligentes e chatbots com IA aumentam a eficiência operacional e reduzem a necessidade de pessoal e erros humanos;
- Tomada de Decisão Orientada por Dados: O acesso a dados em tempo real permite decisões mais precisas sobre preços, gestão de estoque e estratégias de marketing. O uso de “big social data” e conteúdo gerado pelo usuário se tornou crucial para entender o comportamento do turista e cocriar experiências de valor;
- Promoção do Turismo Inteligente e Sustentável: A TD é fundamental para a transição verde e o desenvolvimento regional, permitindo a adoção de práticas sustentáveis e a melhoria das capacidades de inovação; e
- Resiliência e Adaptação a Crises: A pandemia de COVID-19 acelerou a TD, destacando sua importância para a recuperação e a res

A TD é impulsionada por uma combinação sinérgica dessas tecnologias, que juntas permitem a reconfiguração de modelos de negócios, a otimização de operações, o aprimoramento da experiência do cliente e a promoção da inovação, representado no quadro 2.

Quadro 2

Principais tecnologias que impulsionam a TD.

Tecnología	Explicação	Autor
Inteligência Artificial (IA) e Aprendizado de Máquina (ML)	Estas tecnologías são cruciais para a análise aprofundada de grandes volumes de dados, permitindo a automação de processos, a personalização de serviços e a tomada de decisões orientada por dados. A IA pode adaptar produtos e agregar valor ao viajante no planejamento e tomada de decisões. Ferramentas como chatbots e sistemas de reconhecimento inteligente também se enquadram aqui. Na gestão de conhecimento, a IA generativa está revolucionando a forma como o conhecimento é convertido de tácito para explícito e acessível	Thomas (2024), Ye et al. (2025)
Big Data e Análise de Dados	Permitem coletar, integrar e analisar grandes volumes de dados em tempo real, o que é fundamental para a otimização da tomada de decisões, estratégias de precificação, gestão de estoque e marketing.	Hue et al. (2025)

Tecnología	Explicação	Autor
Internet das Coisas (IoT)	Essencial para a interconectividade de dispositivos e a coleta de dados em tempo real. No turismo, pode ser usada para monitoramento ambiental mais preciso e para sistemas de quartos inteligentes.	Ye et. al. (2025), Hue et at. (2025)
Computação em Nuvem e Armazenamento de Dados Online	Facilitam o acesso e a gestão de dados e aplicações, suportando a centralização de informações e a flexibilidade operacional.	Lei et al. (2023), Thomas (2024)
Plataformas Digitais e Aplicativos Móveis	Permitem reservas online, comunicação com clientes, feedback e troca de experiências. Aplicativos móveis e mídias sociais são amplamente utilizados para alcançar mercados globais.	Hue et at. (2025), Thomas (2024)
Realidade Virtual (RV) e Realidade Aumentada (RA)	Oferecem oportunidades para experiências imersivas e aprimoram a compreensão situacional. A RV é percebida como um grande benefício para tours virtuais	Balula (2019), Lei et al. (2023)
Blockchain	Pode ser utilizada para aumentar a transparência e a autenticidade de investimentos em projetos ambientais, bem como a responsabilização da empresa em transações de finanças verdes. Também pode reconfigurar as arquiteturas de confiança no turismo digital.	Ye et al. (2025), Zhang, Papp-Váry e Szabó (2025)
Redes Sociais e Portais de Internet	São as tecnologias digitais mais amplamente utilizadas por Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) no turismo para marketing e publicidade.	Lei et al. (2023)
Automação de Processos Robóticos (RPA)	Automatiza tarefas repetitivas e baseadas em regras, melhorando a eficiência.	Baranyi (2025)
Sistemas de Gestão de Propriedades (PMS) baseados em nuvem e sistemas de check-in/out sem contato	Aumentam a eficiência operacional e reduzem a necessidade de pessoal no setor de hospitalidade	Hue et at. (2025)
Softwares e Ferramentas de Comunicação	O desenvolvimento de ferramentas de comunicação e tecnologias de rede desde os anos 90 permitiu que as empresas centralizassem o controle e o gerenciamento de máquinas.	Laouenana (2022)

Fonte: Autores.

Apesar das inúmeras oportunidades existem desafios significativos na implementação de TD no setor do turismo, especialmente para as PMEs. A ausência de habilidades digitais entre os indivíduos, incluindo funcionários e proprietários de PMEs, é uma barreira primordial (Lei et al., 2023). Isso inclui a falta de conhecimento em TI, tomada de decisões sobre tecnologias e conhecimento de processos (Vogelsang et al., 2019).

As barreiras organizacionais e culturais, baseada em uma mentalidade tradicional e a falta de conscientização digital podem impedir a adoção de novas tecnologias. A resistência à mudança cultural e a manutenção de papéis convencionais também são obstáculos (Lei et al., 2023; Vogelsang et al., 2019).

Outro fator como incipiente de recursos financeiros, infraestruturas digitais inadequadas (especialmente em áreas rurais), e lacunas nas políticas e regulamentações são desafios importantes (Lei et al., 2023; Dredge et al., 2019). A TD, embora benéfica a longo prazo, pode gerar custos de ajuste no curto prazo e exacerbar o descompasso entre investimento e financiamento para empresas com restrições financeiras (Zhao y Mao, 2025; Hu et al., 2024).

Corroboram os desafios com a carência de estratégia de implementação e avaliação eficazes por parte das organizações, pois a complexidade do ambiente digital exige uma compreensão abrangente dos desafios (Michou et al., 2025). Os problemas dos dados e a medição da TD pode ser desafiadora devido a discrepâncias de localização, lacunas de comercialização e inconsistências na implantação espacial de dados de patentes (Zhang et al., 2024).

4.2. Impactos na TD no desempenho e inovação no setor do turismo

Inicia-se pelo aprimoramento da experiência do cliente e personalização com base nas preferências individuais dos clientes é viabilizada pela análise de dados e pela aplicação de Inteligência Artificial (IA). Esses recursos possibilitam a criação de itinerários de viagem sob medida, a definição de preços dinâmicos e o desenvolvimento de programas de fidelidade mais eficazes (Hue et al. 2025, Santarsiero et al. 2024).

- O planejamento de viagens, o check-in e a solicitação de serviços podem ser realizados diretamente pelo smartphone, reduzindo a necessidade de interação física.
- As plataformas digitais de turismo oferecem aos clientes a possibilidade de efetuar reservas online, fornecer feedback e compartilhar experiências.

- A atratividade dos destinos é ampliada com a disponibilização de serviços inovadores que atendem às demandas dos viajantes, como tours virtuais e experiências imersivas.

A otimização de operações e redução de custos a partir da automação de processos de reserva, os sistemas de check-in e check-out sem contato, as tecnologias de quartos inteligentes e os chatbots baseados em Inteligência Artificial (IA) contribuem para o aumento da eficiência operacional, reduzindo tanto a necessidade de intervenção humana quanto a ocorrência de erros. Além disso, sistemas de gestão de propriedades (Property Management Systems – PMS) em nuvem otimizam a coordenação e o controle das operações (Santarsiero et al. 2024, Zhang, Han, Yang, Akyzbekova, Ilyashovich e Ibraimova, 2025).

Evidências empíricas indicam que a transformação digital (TD) pode proporcionar ganhos significativos, como a redução do tempo de ciclo em 19,7% e da taxa de erros em 28,9%, bem como o aumento do rendimento. Dessa forma, a TD promove ganhos de eficiência e produtividade, resultando em vantagens competitivas, redução de custos de mão de obra e menores custos de transação. (Sundu et al., 2022).

A expansão do acesso ao mercado e vantagem competitiva utilizando os aplicativos móveis, plataformas de mídias sociais e integração com *Online Travel Agencies* (OTAs), permitem que empresas, incluindo Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs), alcancem mercados globais de forma eficaz e com baixo custo. A networking social constitui uma das tecnologias digitais mais empregadas pelas MPMEs do setor de turismo para fins de marketing e publicidade, possibilitando oportunidades de expansão de mercado, acelerando o crescimento e favorecendo o desenvolvimento de vantagens competitivas (Lei et al. 2023, Li et al., 2024).

Outro fator em destaque é a tomada de decisão baseada em dados. O acesso a dados em tempo real possibilita às empresas tomarem decisões mais precisas em relação à precificação, à gestão de estoque e às estratégias de marketing. Ferramentas avançadas de análise permitem identificar tendências de mercado, padrões de comportamento dos clientes e gargalos operacionais, favorecendo o desenvolvimento de estratégias mais flexíveis e adaptativas (Li et al, 2024, Cuomo et al., 2021).

A pandemia de Covid-19 trouxe o que os especialistas citam como “aceleração a digitalização”, muito mais por uma necessidade de adaptação a crise do que planejado. Isto resultou no setor de turismo a chamada resiliência a crise. Empresas com maior nível de TD demonstraram uma capacidade mais robusta para lidar com a volatilidade du-

rante a pandemia, portanto, se adaptem rapidamente às mudanças do mercado através de análises de dados em tempo real e sistemas de tomada de decisão inteligentes (Lei et al. 2023, Liu et al., 2025).

A questão da melhora na sustentabilidade e eficiência financeira verde é reforçada pela TD que facilita que as empresas de turismo acessem instrumentos financeiros verdes, reduzam os custos de financiamento e otimizem a alocação de capital, efeito especialmente significativo para empresas com classificações de crédito mais baixas. A transformação digital (TD), aliada às práticas de ESG (*Environmental, Social, and Governance*), potencializa a inovação verde ao possibilitar a coleta e o processamento de dados ambientais em tempo real, promovendo maior transparência e responsabilidade ambiental (Ye et al., 2025, Li et al, 2024).

Por outro lado, a TD remete a capacidade de inovação digital e inovação de modelos de negócios no setor, a partir do fomento à inovação integrado com áreas transversais, com a utilização de ferramentas digitais como marketing online, e-governança, aplicativos móveis e engajamento comunitário para resolver desafios de desenvolvimento. Além do desenvolvimento de novos produtos e serviços, como experiências de Realidade Virtual (RV) e Realidade Aumentada (RA) para enriquecer a experiência turística e criar modelos de turismo inteligente (Li et al, 2024, Rahayu et al., 2025).

Destaca-se também a inovação aberta e colaboração entre stakeholders, a cocriação de serviços e experiências, e a transformação organizacional. Clientes, por exemplo, tornam-se valiosas fontes de ideias para a melhoria de serviços através de avaliações online, e as plataformas digitais tornam-se um meio importante para a inovação aberta (Pinhal et al., 2025).

Ao mesmo tempo, a inovação aberta e colaborativa propicia a formação dos Laboratórios de Inovação (*Innovation Labs*) que funcionam como catalisadores, democratizando o acesso à tecnologia e à inovação para MPMEs, promovendo a cocriação e superando estruturas hierárquicas rígidas. Esses laboratórios oferecem o ambiente e os recursos necessários para o desenvolvimento e a experimentação de novos modelos de negócios (Santarsiero et al., 2024).

Por fim, aplicação da TD na acessibilidade no turismo. Ndhlovu et. al. (2024) ressaltam que a acessibilidade torna o turismo mais inclusivo e garante a inclusão de grupos marginalizados. Na pesquisa realizada exaltam que a quarta revolução industrial trouxe ferramentas digitais que podem promover o turismo inclusivo e acessível. Essas ferramentas incluem:

- sistemas ciberfísicos (CPS): Sistemas físicos e virtuais integrados e interconectados baseados em sistemas de computação, comunicação e controle;
- Internet das Coisas (IoT): envolve interconectividade entre dispositivos físicos e mundos cibernéticos;
- realidade aumentada (RA): envolve a combinação de objetos reais e virtuais em um ambiente real, sincronizando objetos reais e virtuais e interação em 3D e em tempo real;
- realidade virtual (RV): é um ambiente simulado por computador (3D) que dá ao usuário a experiência de estar presente naquele ambiente;
- inteligência artificial (IA) e robótica: priorizando a diversidade, a equidade e a dignidade humana, garantindo que a IA sirva ao bem-estar e ao progresso de todos os indivíduos (Khan, 2024); e
- big data.

A Transformação Digital é um imperativo estratégico para o setor de turismo e hospitalidade, impulsionando a inovação, a competitividade e a resiliência. Embora ofereça vastas oportunidades para melhorar a experiência do cliente, otimizar operações e promover o desenvolvimento sustentável, o caminho para a TD é pavimentado com desafios como a falta de habilidades, infraestrutura inadequada e barreiras culturais. O sucesso requer uma abordagem holística que combine investimentos tecnológicos com o desenvolvimento de capacidades organizacionais, estratégias claras e um ambiente de governança favorável. A compreensão profunda dos impulsionadores e barreiras, bem como a adoção de metodologias de pesquisa avançadas, são cruciais para navegar nesta paisagem em constante evolução.

4.3. Cases de aplicação de TD em turismo

Estudo realizado por Lei et al. (2023) em Bali (Indonésia), um destino turístico internacionalmente conhecido, onde o setor do turismo de Bali serve como referência para o setor turístico indonésio. Objetivo do estudo foi analisar as barreiras enfrentadas durante a transformação digital e identificar as tecnologias digitais específicas empregadas por elas.

Foram realizadas entrevistas com gestores de seis MPMEs sediadas em Bali onde identificaram três obstáculos principais em seis pequenas empresas de turismo: falta de habilidades digitais, obstáculos organizacionais e culturais e restrições ambientais.

Os resultados das entrevistas mostram que a incompetência digital é mais comum do que a escassez de recursos. A infraestrutura digital insuficiente e uma mentalidade tradicional também impedem a digitalização. A escassez de talentos financeiros e digitais foi mencionada, mas o número de vezes é limitado. O tamanho da empresa, a maturidade em digitalização e o nível de educação dos respondentes estão fortemente associados à forma como as empresas responderam às barreiras.

De acordo com os resultados, os principais impedimentos são (1) a falta de habilidades digitais do indivíduo, (2) barreiras organizacionais e culturais, como uma mentalidade tradicional sem consciência digital, e (3) barreiras ambientais, como a falta de recursos e infraestruturas digitais. Além disso, a pesquisa revela que as redes sociais são a tecnologia digital mais amplamente utilizada pelas MPMEs em Bali. O portal da internet oferece às PME opções complementares de marketing e publicidade. Esta pesquisa aprimora nossa compreensão da situação atual das MPMEs relacionadas ao turismo na Indonésia e enriquece o estudo acadêmico sobre MPMEs. Além disso, fornece uma referência para empreendedores em processo de transformação digital (Lei et al., 2023).

Michou e Richet (2025) realizaram um estudo longitudinal conduzido para investigar o surgimento de desalinhamentos estratégicos em um grande sistema de suprimentos durante uma iniciativa de transformação digital na maior empresa de turismo do mundo (Disneyland Paris). Analisaram a interação entre desalinhamentos estratégicos emergentes, a complexidade intrínseca da rede de suprimentos e seu impacto no sucesso da transformação digital. Adotando a perspectiva teórica da rede de suprimentos adaptativa complexa (CASN), examinaram a complexidade do ambiente interno da rede.

Concluíram que ao integrar perspectivas estruturais e operacionais, existe a necessidade de uma abordagem holística para a transformação digital — uma abordagem que alinhe a evolução tecnológica à reestruturação organizacional e às expectativas das partes interessadas. Propuseram a adoção de modelos de tomada de decisão que incorporem dimensões sociais e culturais, assegurando que os avanços tecnológicos sejam efetivamente integrados aos processos operacionais. Na prática, isso implica fortalecer capacidades analíticas, implementar estratégias robustas de gestão de mudanças e fomentar a coordenação interfuncional, de modo a sustentar o alinhamento ao longo de toda a jornada de transformação (Michou et al., 2025).

Hue et al. (2025) realizaram uma pesquisa referente a transformação digital na gestão do turismo e da hospitalidade no Vietnã - um país rico em patrimônio cultural e pai-

sagens naturais diversificadas onde o setor do turismo tem importância econômica estratégica. No entanto, a realidade dos resultados revelou que o nível de adoção da tecnologia digital no setor permanece limitado e fragmentado.

Embora grandes corporações e redes hoteleiras internacionais tenham investido ativamente em sistemas de gestão inteligentes, plataformas digitais e big data, a maioria das pequenas e médias empresas (PMEs) – que representam mais de 80% de todas as empresas do setor – continua enfrentando inúmeros desafios relacionados a finanças, recursos humanos e conscientização digital. Citam também, as disparidades na infraestrutura tecnológica entre as regiões, a falta de coordenação entre as partes interessadas e as deficiências políticas têm dificultado coletivamente o ritmo e a eficácia dos esforços de digitalização (Hue et al., 2025).

Por fim, a pesquisa destacou que o sucesso não reside em investimentos tecnológicos isolados, mas em uma estratégia abrangente que conecte infraestrutura, recursos humanos, estruturas institucionais e uma cultura de inovação. À medida que o setor vem se recuperando da COVID-19, a prontidão digital determinará sua adaptabilidade e potencial de crescimento. As partes interessadas devem colaborar para garantir que a transformação digital ofereça benefícios inclusivos, abrangentes e adequados ao contexto, alinhados às metas nacionais de desenvolvimento (Hue et al., 2025).

Santarsiero et al. (2024) exploraram uma área da inovação ainda incipiente em pesquisas na área de turismo que são os sistemas de inovação aberta a partir dos Laboratórios de Inovação (Innovation Labs). No contexto de rápida transformação digital, os Laboratórios de Inovação emergem como agentes cruciais de mudança, embora sua aplicação no setor de turismo ainda seja pouco explorada. A pesquisa abordou essa lacuna por meio de múltiplos estudos de caso e de um projeto de pesquisa-ação focado em turismo. Os resultados indicaram que os Laboratórios de Inovação impulsionam significativamente a capacidade de inovação digital, promovem a transformação digital e favorecem a inovação nos modelos de negócios das organizações de turismo.

No cenário digital em rápida transformação, os Laboratórios de Inovação tornaram-se agentes essenciais de transformação, mas sua aplicação no turismo permanece pouco explorada. Este estudo aborda essa lacuna por meio de múltiplos estudos de caso e um projeto de pesquisa-ação focado em turismo. As descobertas revelam que os Laboratórios de Inovação impulsionam significativamente a capacidade de inovação digital, a transformação digital e a inovação do modelo de negócios em organizações de turismo.

Por fim, a pesquisa oferece uma visão abrangente das principais dimensões a serem consideradas ao projetar e gerenciar um Laboratório de Inovação para desenvolver a capacidade de inovação digital e promover a DT e a BMI em organizações, especialmente no setor de turismo. Gestores e profissionais são equipados com uma estrutura para apoiar o design e a execução de jornadas de inovação digital com o objetivo de criar soluções digitais comercializáveis, aprimorar o desempenho e promover uma mentalidade de aprendizado e inovação contínuos. Essas conclusões destacam o papel dos Laboratórios de Inovação como principais impulsionadores da inovação, fornecendo insights valiosos tanto para acadêmicos quanto para profissionais (Santarsiero et al. (2024).

Cuomo et al. (2021) citam que a TD mudou completamente a interação entre demanda e oferta no setor de viagens, afetando amplamente a jornada do cliente. O chamado “big social data” e o conteúdo gerado pelo usuário tornaram-se fontes essenciais de conhecimento rico e oportuno, apoiando abordagens de decisão baseadas em dados que abordam a gestão de relacionamentos complexos. Com base nesse arcabouço teórico, os autores sugerem como aplicar o “big social data” no co-design da experiência turística, proporcionando maior valor para os visitantes e uma melhor abordagem de tomada de decisão para os gestores.

Do ponto de vista gerencial, a pesquisa revelou um novo caminho para o co-design da experiência turística, baseado no uso produtivo de Big Data Social, tanto para mercados quanto para negócios. Do lado da oferta, uma abordagem de Big Data Social pode auxiliar os tomadores de decisão a gerenciarem o design de serviços orientado ao cliente (lógica de serviço dominante) e a prestação de serviços, a fim de planejar melhor a comunicação externa, influenciando a qualidade esperada e enriquecendo as percepções da gestão. Do lado da demanda, novos insights para a experiência turística podem emergir dos novos perfis do turista cultural ilustrados na pesquisa (Cuomo et al. (2021).

4.4. Visão governamental na transformação digital em turismo

Buscou-se compreender a perspectiva dos Governos Centrais em relação às políticas e planos de Transformação Digital implementados no país, bem como sua conexão com o desenvolvimento do turismo no período de 2023 a 2025.

4.4.1. Argentina

No ano 2023, o Governo da Argentina apresenta o Plano Estratégico de Transformação Digital, da Secretaria de Gestão Administrativa vinculado ao Ministério de Obras

Públicas, cuja missão era integrar a tecnologia em todos os aspectos da gestão da obra pública, gerando mudanças na cultura organizacional, o desenho dos processos inovadores e novas formas de medir os impactos e da entrega de valor a comunidade (Ministério de Obras Públicas da República Argentina, 2023).

Foco do plano estava estruturado em três eixos principais, sendo: eficiência, integração e melhora nos processos de gestão; a transparência e proximidade com o cidadão; e a inovação tecnológica e inteligência de dados. O plano não faz menção a quaisquer ações de turismo (Ministério de Obras Públicas da República Argentina, 2023).

Em 2024, a Secretaria de Turismo, Ambiente e Esportes da Nação, através da Subsecretaria de Turismo, lançou uma convocatória denominada “Promover Turismo Argentina” destinado a melhorar a infraestrutura tecnológica, a promoção e comunicação digital e fortalecimento da sua oferta turística. Foram selecionados 66 projetos, sendo 30 para transformação digital (Secretaria de Turismo, Ambiente y Deportes de la Nación, 2024).

Em agosto de 2025, foi publicado a base para a “Agenda Digital Argentina” com oito objetivos, onde se destacam: facilitar o desenvolvimento da infraestrutura e acessibilidade que conecte a todos de maneira inteligente, fomentar a alfabetização digital como motor para a inclusão e fomentar a educação digital para favorecer a empregabilidade dos cidadãos no futuro (Boletín Oficial de la República de Argentina, 2025).

4.4.2. Brasil

Em 2024, pelo Decreto nº 12.198, de 24 de setembro, institui a Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD) para o período de 2024 a 2027 e a Infraestrutura Nacional de Dados que previa que órgãos e entidades elaborariam alguns instrumentos de planejamento específicos para a consecução dos objetivos e das iniciativas da EFGD. Um desses instrumentos foi o Plano de Transformação Digital (PTD) com objetivo principal de auxiliar os órgãos e entidades a executarem ações que visem o alinhamento e o atingimento de alguns dos objetivos e iniciativa previstos na EFGD (BRASIL, MGI, s.d.).

Citam como princípios da EFGD estar centrado no cidadão & inclusivo: prover serviços públicos digitais personalizados, simples, de forma pró-ativa e centrados no cidadão; integrado & colaborativo: aperfeiçoar a governança de dados e a interoperabilidade; inteligente & inovador: fomentar o ecossistema de inovação aberta; confiável & seguro: fortalecer a privacidade e a segurança dos dados dos cidadãos; transparente, aberto & participativo: fortalecer a cultura de governo aberto e transparente, e eficiente &

sustentável: estimular a gestão ambientalmente sustentável na transformação digital (BRASIL, MGI, s.d.).

Em janeiro de 2025, o Ministério do Turismo (MTur) lançou “O Plano de Transformação Digital (PTD) do Ministério do Turismo – MTur” com objetivo de: i) facilitar o acesso ao cidadão aos programas do Ministério do Turismo, por meio da simplificação e oferta estruturada de serviços digitais, ii) elevar os níveis de transparência, participação e acesso à informação no Ministério do Turismo, iii) reduzir o tempo médio e custo gasto pelo cidadão para conhecer ou utilizar os serviços ofertados pelo Ministério do Turismo, e iv) promover a integração de bases de dados no Ministério, e no Governo Federal como um todo, proporcionando a simplificação ao usuário e qualificação das informações disponíveis sobre os setores de turismo (BRASIL, MTur, 2025).

4.4.3. Colômbia

A Estratégia Nacional Digital (END) 2023-2026 definiu as iniciativas de política pública do Governo da Colômbia relacionadas à conectividade e transformação digital com uma visão de País com respeito ao acesso, uso e apropriação dos dados e das tecnologias digitais (Departamento Nacional de Planeación, 2024).

Para tanto foram definidos oito eixos estratégicos, sendo a i) conectividade digital: para mudar vidas; ii) acesso, uso e aproveitamento dos dados: para impulsionar a transformação social; iii) segurança e confiança digital: para a garantia das liberdades e desenvolvimento integral das pessoas; iv) habilidades e talento digital: como motor de oportunidades; v) inteligência artificial e outras tecnologias emergentes: para a geração de valor econômico e social; vi) transformação digital pública: para fortalecer o vínculo com o Estado-Cidadania; vii) economia digital: para a transformação produtiva; e viii) sociedade digital: para o desenvolvimento inclusivo, equitativo e sustentável (Departamento Nacional de Planeación, 2024).

Em maio de 2025, o Ministério de Comércio, Indústria e Turismo e o Fundo Nacional de Turismo (FONTUR), com apoio da Fundação Univalle e Stockholm Environment Institute (SEI) apresentaram o projeto InnovaT360°, primeiro programa de incubação e aceleração de iniciativas TravelTech na Colômbia, sendo esta uma estratégia de inovação e transformação digital setorial “Turismo 4.0 para todos”, direcionado a empreendedores e empresários para o desenvolvimento de produtos turísticos com potencial de escalonamento a partir da aplicação de ferramentas digitais (Ministério Comercio, Industria y Turismo, 2025).

El reto se enmarca en la estrategia de innovación y transformación digital sectorial “Turismo 4.0 para todos”, y está dirigido a emprendedores y empresarios de todo el país, que desarrollen productos turísticos con potencial de escalamiento mediante herramientas digitales (Ministerio Comercio, Industria y Turismo, 2025).

4.4.4. México

Em janeiro de 2025, o Governo do México criou a Agência de Transformação Digital e Telecomunicações (ATDT) que tem missão construir um modelo de autonomia tecnológica, unificando capacidades, gerando ganhos públicos e de utilidade pública, buscando a digitalização dos processos, reduzir a burocracia sobre empresas e pessoas, inteligência de dados para fortalecer as capacidades públicas, autonomia tecnológica e segurança na informação, e destacam que a Internet é um direito para todos (Gobierno de México, ATDT, 2025).

Até a publicação deste livro, não havia menção a TD aplicadas ao turismo entre 2023 a 2025.

4.4.5. Perú

Em julho de 2023, o Governo do Peru aprovou a Política Nacional de Transformação Digital a 20230, que serviu como um norteador de políticas públicas para o alinhamento, objetivos, ações, serviços, indicadores, atividades, metas e responsáveis para atingir a transformação digital do país (Presidencia del Consejo de Ministros, 2024).

Definido como um processo contínuo, disruptivo, estratégico e de mudança cultural que se sustenta no uso intensivo de tecnologias digitais, sistematização e análise dos dados para gerar efeitos econômicos, sociais e de valor para as pessoas atuando em (Gobierno de Perú, 2023):

- Cidadania digital: direitos digitais da sociedade;
- Economia digital: transformação da economia com uso estratégico de tecnologias digitais;
- Governo digital: como criar valor para os cidadãos;
- Talento digital: conteúdos educativos para desenvolvimento e fortalecimento de competências digitais;
- Segurança e confiança digital: da gestão a confiança digital;

- Tecnologias digitais: emergentes, sistemas automáticos e outros que possam transformar a economia;
- Inovação digital: melhorar os serviços públicos digitais e agilizar o acesso dos cidadãos; e
- Serviços digitais: acesso aos serviços disponibilizados pelo Estado.

Realizado em Lima (Peru), no mês de setembro de 2025, a primeira feira focada em tecnologias para o turismo – “Turismo In Summit 2025 – soluções inovadoras para o turismo”, uma ação integrada entre o Ministério de Comércio Exterior e Turismo (Mincetur) e Promperú que reafirmam compromisso em desenvolver o turismo nacional, observando a modernização dos seus processos e consolidando o país como um destino competitivo a nível global (PROMPERÚ, 2025).

4.4.6. Uruguay

Em julho de 2025, a Agência de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento – AGESIC, apresentou o Plano de Governo Digital 2025 com ênfase nos princípios fundamentais para desenvolvimento e a transformação digital do Uruguai, que incluem quatro eixos estratégicos, sendo: i) alinhamento com os objetivos nacionais do Governo, ii) eficiência e ganhos, iii) qualidade dos serviços públicos, iv) transparência na gestão pública (AGESIC, 2025).

Para a execução do Plano de Governo Digital 2025 foram definidos cinco linhas de ação, a saber i) transformação digital dos processos: redesenhar e simplificar os processos de gestão no Estado; ii) transformação digital dos serviços: serviços mais ágeis; iii) fortalecimento da sociedade da informação: reduzir as brechas digitais para garantir acesso equitativo ao desenvolvimento digital; iv) inovação, tecnologias emergentes e plataformas: desenvolver e disponibilizar a infraestrutura e serviços que facilitem a transformação digital; v) cibersegurança: fortalecer o ecossistema nacional de cibersegurança (AGESIC, 2025).

Também em julho de 2025, o Ministério de Turismo e o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, firmaram um acordo de cooperação intitulado de “Innovación y Desarrollo de Turismo 4.0 en Uruguay - Estrategia de Transformación Digital” com objetivo de desenvolver uma estratégia e instrumentos escaláveis para aumentar a maturidade digital do setor turístico, implementar um laboratório de apoio ao turismo 4.0, aplicando e ajustando a implementação dos instrumentos concebidos em destino turístico piloto.

4.5. Considerações

A Transformação Digital é um imperativo estratégico para o setor de turismo e hospitalidade, impulsionando a inovação, a competitividade e a resiliência. Embora ofereça vastas oportunidades para melhorar a experiência do cliente, otimizar operações e promover o desenvolvimento sustentável, o caminho para a TD é pavimentado com desafios como a falta de habilidades, infraestrutura inadequada e barreiras culturais.

O sucesso requer uma abordagem holística que combine investimentos tecnológicos com o desenvolvimento de capacidades organizacionais, estratégias claras e um ambiente de governança favorável. A compreensão profunda dos impulsionadores e barreiras, bem como a adoção de metodologias de pesquisa avançadas, são cruciais para navegar nesta paisagem em constante evolução.

Entre os desafios e recomendações sintetizados pelos autores estão:

- Desenvolver habilidades digitais: Programas de treinamento e desenvolvimento para funcionários e gestores são essenciais para superar a falta de habilidades digitais e a mentalidade tradicional;
- Investir em infraestrutura: Governos e empresas devem investir em infraestrutura digital robusta, especialmente em áreas rurais e menos desenvolvidas, para garantir conectividade e acesso;
- Formular estratégias claras: As empresas precisam de uma estratégia de TD bem estruturada com objetivos de curto, médio e longo prazo, alinhados aos seus modelos de negócios e capacidades internas;
- Promover a colaboração: Incentivar a colaboração entre stakeholders, incluindo governos, fornecedores, parceiros e clientes, é crucial para o sucesso da TD;
- Incentivar a inovação e a agilidade: A TD deve ser acoplada ao desenvolvimento da agilidade organizacional, permitindo que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e explorem novas oportunidades;
- Governança digital e regulamentação: Melhorar o arcabouço legal para proteção de dados pessoais, verificação de identidade digital e governança de IA é fundamental para criar um ambiente seguro e confiável; e
- Ética, equidade e acessibilidade: Possibilitar o acesso às diversas ferramentas oportunizadas pela TD, bem como, ética na gestão dos dados.

E por fim, algumas tendências da TD para o setor do turismo como o trabalho remoto: a pandemia acelerou a transição para modelos de trabalho remoto e híbrido, exigindo uma reestruturação dos modelos operacionais das empresas e investimento em tecnologias de colaboração, e ao mesmo tempo, criando um novo nicho de mercado chamado de “Nômades Digitais”, a IA Generativa: importante na gestão do conhecimento, especialmente na conversão de conhecimento tácito em explícito, estratégico para a construção do conhecimento organizacional frente aos desafios da alta rotatividade e/ou escassez de mão-de-obra no setor do turismo, a sustentabilidade: na contribuir para a execução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no setor do turismo e correlatos, a Inovação Aberta: onde os laboratórios de inovação atuam como plataformas relacionais para facilitar conexões com o ecossistema, fomentando abordagens de inovação aberta e ativando processos de aprendizado contínuo e iterativo, e conectividade entre recursos humanos, infraestrutura e políticas pública na construção de uma cultura de inovação para o setor do turismo.

Referências bibliográficas

- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC). (2025). *Plan de Gobierno Digital 2025*. Recuperado em 2 de setembro de 2025, de <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/plan-gobierno-digital-2025>
- Balula, A., Moreira, G., Moreira, A. A. F., Kastenholz, E., Eusébio, C., y Breda, Z. (2019). Digital transformation in tourism education. *ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe*, 5, 61–72. <https://doi.org/10.20867/tosee.05.45>
- Baranyi, V. (2025). Systematic literature review on the digital transformation of the personnel selection process. *German Journal of Human Resource Management*, 39(1), 1–35. <https://doi.org/10.1177/23970022251363012>.
- Boletín Oficial de la República de Argentina. (2025, 29 de agosto). DECTO-2018-996-APN-PTE - Apruébanse bases. *Boletín Oficial de la República Argentina*. <https://www.boletinoficial.gob.ar/pdf/aviso/primer/195154/20250829>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ. (2025). *Turismo In Summit*. Recuperado el 2 de septiembre de 2025, de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/turismoinsummit>
- Cuomo, M. T., Tortora, D., Foroudi, P., Giordano, A., Festa, G., y Metallo, G. (2021). Digital transformation and tourist experience co-design: Big social data for planning

cultural tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, Article 120345. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120345>

Departamento Nacional de Planeación. (2024). *Estrategia Nacional Digital de Colombia 2023–2026*. Recuperado em 2 de setembro de 2025, de https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-desarrollo-digital/Paginas/estrategia-nacional-digital-de-colombia.aspx

Dredge, D., Phi, G. T. L., Mahadevan, R., Meehan, E., y Popescu, E. (2019). *Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities*. Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME), European Commission. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/33163/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Dragan, I. (2021). Digital Transformation During Lockdown. *Informatica Economica*, 25(1), 86–93. <https://doi.org/10.24818/issn14531305/25.1.2021.07>.

Fua, Z., Li, P., Shi, M., Yu, X., Zhang, Y, y Liu, M. (2025). *Digital Transformation in Hangzhou Asian Games: A PTECS Framework for Multi-Dimensional Applications and Participation Experience*. <https://www.iospress.com/catalog/books/management-science-and-industrial-engineering>, 379–392.

Furr, N., Ozcan, P., y Eisenhardt, K. (2022). What is digital transformation? Core tensions facing established companies on the global stage. *Journal of Sustainable Competitive Intelligence*, 12(i), e0410. <https://doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v12i.2022alumniin>

Gobierno de México. Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones. (2025). ¿Qué hacemos?. Recuperado en 2 de septiembre de 2025, de <https://www.gob.mx/atdt/que-hacemos>

Gobierno de Perú. (2024). *Transformación digital*. Recuperado em 2 de setembro de 2025, de <https://www.gob.pe/transformaciondigital>.

Hu, Y., Pan, Y., Yu, M., y Chen, P. (2024). Navigating digital transformation and knowledge structures: Insights for small and medium-sized enterprises. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(4), 16311–16344. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01754-x>

Hue, N. T., y Phuong, L. T. M. (2025, August 15). Digital transformation in tourism and hospitality management in Vietnam: Opportunities, challenges, and solutions. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 13(08), 9538–9545. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v13i08.em05>

- Inter-American Development Bank. (2024). *Innovation and Development of Tourism 4.0 in Uruguay* (UR-T1316). Retrieved September 2, 2025, from <https://www.iadb.org/en/project/UR-T1316>.
- Khan, M. R. (2024). Role of AI in enhancing accessibility for people with disabilities. *Journal of Artificial Intelligence General Science*, 3(1), 125–142. <https://doi.org/10.60087/jaigs.vol03.issue01.p142>
- Laouenan, G., Dossou, P.-E., y Delahousse, J. (2022). Flexibilization 4.0 for production manufacturing optimization. *Procedia Computer Science*, 200, 348–357. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.233>.
- Lei, J., Indiran, L., y Kohar, U. H. A. (2023). Barriers to digital transformation among MSME in tourism industry: Case studies from Bali. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3), 844–858. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i3/16575>
- Lei, Z., y Wang, D. (2023) Digital transformation and total factor productivity: Empirical evidence from China. *PLoS ONE*, 18(10), e0292972. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0292972>
- Li, J., y Li, Y. (2024). Digitalization, green transformation, and the high-quality development of Chinese tourism enterprises. *Finance Research Letters*, 66, Article 105588. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105588>
- Liu, L., Wu, D., y Peng, N. (2025). The impact of COVID-19 and digital transformation on stock price volatility from the perspective of cultural and tourism industries. *International Review of Economics & Finance*, 101, Article 104144. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104144>
- Madzík, P., Falát, L., Copuš, L., & Valeri, M. (2023). Digital transformation in tourism: Bibliometric literature review based on machine learning approach. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 177–205. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0531>
- Manzoor, B., Gulzar, S., y Basheer, M. A. (2025). Role of urban parks in climate change adaptation: The fundamentals for establishment. *Global Management Sciences Review*, X(II), 60–73. [https://doi.org/10.31703/gmsr.2025\(X-II\).07](https://doi.org/10.31703/gmsr.2025(X-II).07)
- Michou, H., y Richet, J.-L. (2025). Digital transformation, emergence and complexity in supply networks. *International Journal of Information Management*, 84 Advance online publication, 102917. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102917>

- Milhossi, J. F., De Queiroga, A. P. G., y Rodrigues, L. C. (2023). Indústria 4.0 e a transformação digital. *Observatório de la Economía Latinoamericana*, 21(12), 25566–25575. <https://doi.org/10.55905/oelv21n12-115>
- Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos de Brasil. (s.d.) *Planos de Transformação Digital*. In: Governo Digital – Estratégias e Governança Digital. Recuperado em 2 de setembro 2025, de <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/planos-de-transformacao-digital>.
- Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos de Brasil. (s.d.). *Agenda 2030 na EFGD*. In Governo Digital – Estratégias e Governança Digital. Recuperado em 2 de setembro de 2025, de <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/EFGD/agenda-2030-na-efgd>
- Ministério do Turismo de Brasil. (2025). *Plano de Transformação Digital do Ministério do Turismo* (Documento diretivo, jan.–dez. 2026). Recuperado em 2 de setembro de 2025, de https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/planos-de-transformacao-digital/ptds-vigentes/mtur_ptd_docdiretiv_assinado_30_01_2025_assinado_assinado-copia_tarjada.pdf
- Ministério de Comércio, Indústria e Turismo. (2025). *Llega InnovaT360°: reto nacional para transformar el turismo con tecnología, sostenibilidad e innovación*. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/innovat360-2025-transformar-turismo-con-tecnologia>
- Ministerio de Obras Públicas de la República Argentina. (2023). *Plan Estratégico de Transformación Digital*. Secretaría de Gestión Administrativa / María José Gutierrez; Salvador Crespo; Noelia Luciana Gabriel; Grisel Irene El Jaber; Dirigido por Guillermo Sauro - 1a. ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Obras Públicas, 2023. Libro digital, DXReader. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_estrategico_de_transformacion_digital_-_con_anexos_1_y_2.pdf
- Ministerio de Turismo. (2025). *Innovación y Desarrollo de Turismo 4.0 en Uruguay: Estrategia de Transformación Digital*. Recuperado em 2 de setembro de 2025, de <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/comunicacion/noticias/innovacion-desarrollo-turismo-40-uruguay-estrategia-transformacion-digital>
- Ndhlovu, E., Makuyana, T., & Dube, K. (2024). Towards inclusive and accessible tourism: The diagnostic potential of digital tools. In E. Ndhlovu, T. Makuyana, & K. Dube (Eds.), *Tourism and hospitality for sustainable development* (pp. 275–286). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-63077-4_15

- Nguyen, K. C., Nguyen, N.-L., Ho, T. D., y Than, V. H. (2025). Digital transformation, organizational agility, and firm performance in emerging markets: Evidence from Vietnam's machinery sector. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 342–357. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.25](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.25)
- Pinhal, R., Estima, A., y Duarte, P. (2025). Open Innovation in the Tourism Industry: A Systematic Review. *Tourism and Hospitality*, 6(3), 124. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6030124>.
- Pinho, T., y Gaspar, L. S. (2023). TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR HOTELEIRO: desafios para gestores de pequenas empresas. *Revista Turismo & Cidades*, 5(12). <https://doi.org/10.18764/2674-6972v5n12.2023.13>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2024). *Política Nacional de Transformación Digital*. Plataforma del Estado Peruano. Recuperado em 2 de setembro de 2025, de <https://www.gob.pe/44545-politica-nacional-de-transformacion-digital>
- Rahayu, A. M., Rahayu, B. H. (2025). Bridging Smart City Principles and Community-Based Tourism: A Case Study of Digital Transformation in Kampung Tajur Tourism Village. *International Conference on Sustainable Economics, Management, and Accounting (ICSEMA 2025) Proceedings*, 01(01), 4232–4245
- Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes de la Nación de Argentina. (2024, noviembre). *Promover Turismo Argentina*. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/promover-turismo>
- Santarsiero, F., Carlucci, D., y Schiuma, G. (2024). Driving digital transformation and business model innovation in tourism through innovation labs: An empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 74, 101841. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101841>
- Sundu, M., Yasar, O., & Findikli, M. A. (2022). Data-Driven Innovation: Digital Tools, Artificial Intelligence, and Big Data. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Organizational Innovation in the Digital Age* (149–175). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-98183-9_6.
- Thomas, A. (2024). Digitally transforming the organization through knowledge management: A socio-technical system (STS) perspective. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 437–460. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2024-0114>
- Vogelsang, K., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., y Hoppe, U. (2019). Barriers to digital transformation in manufacturing: Development of a research agenda. In *Proceed-*

ings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences (1–10). https://aisel.aisnet.org/hicss-52/in/digital_transformation/3/

Ye, X. y Miao, L. (2025). Digital transformation and green finance efficiency of tourism enterprises: The effect of credit ratings. *International Review of Financial Analysis*, 106, 104527. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104527>.

Zhang, B., Han, X., Yang, J., Akyzbekova, N., Biibosunov, B. I., y Ibraimova, S. (2025). Research on the correlation between information technology applications driven by digital transformation and enterprise business process optimization and management model innovation. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(8), 1413–1437. <https://doi.org/10.55214/2576-8484.v9i8.9640>

Zhang, C., Hu, K., y Liu, X. (2024). Digital transformation of construction industry under government reward and punishment mechanism based on evolutionary game modeling. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/13467581.2024.2396594>

Zhang, Y., Papp-Váry, A., y Szabó, Z. (2025). Global influences of digital transformation on behavioral factors in tourism: a systematic literature review, *Cogent Business & Management*, 12(1), 2536101, DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2536101>.

Zhao, Z., y Mao, Q. (2025). Who can survive under the pressure of “quality”? A study on the digital transformation and financial stability of tourism enterprises. *Finance Research Letters*, 85, Article 108159. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108159>

5. Turistas inteligentes

Verônica Feder Mayer

*Faculdade de Turismo e Hotelaria, Universidade Federal Fluminense.
Universidade de São Paulo, Brasil.*

Marcello Tomé

Universidade Federal Fluminense. Universidade de São Paulo, Brasil.

5.1. Introdução

Nas últimas duas décadas, os Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) consolidaram-se como um campo estratégico de políticas públicas e inovação tecnológica aplicada ao turismo. Ancorados em avanços das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e em ideais de sustentabilidade e competitividade, os DTI têm sido impulsionados por governos, empresas e organismos multilaterais como resposta à crescente complexidade da gestão urbana e turística (Buhalis & Amaranggana, 2014; Gretzel et al., 2015). No entanto, embora o discurso sobre destinos inteligentes enfatize a melhoria da experiência do visitante, o protagonismo dos turistas no desenho e na avaliação desses sistemas permanece um desafio (Femenia-Serra et al., 2019; Mendes Filho et al., 2022; Neuhofer et al., 2012).

A maior parte dos autores e pesquisas sobre DTI concentram-se nas características da oferta em detrimento da demanda: na infraestrutura tecnológica dos destinos, nos sistemas de gestão integrada e nos modelos de negócios inovadores (Andrades et al., 2024; Buhalis & Amaranggana, 2014; Gretzel et al., 2015; Rosa & Soares, 2024). Menor atenção tem sido dada ao turista enquanto sujeito ativo, com demandas, percepções e limitações específicas (Ballina, 2021; Mendes Filho et al., 2022). Esse desequilíbrio resulta não apenas em lacunas de conhecimento, mas também em riscos de implementação de soluções dissociadas das reais necessidades dos viajantes. As decisões de inovação são frequentemente tomadas sem escuta qualificada ou sem dados empíricos suficientes sobre os perfis e comportamentos dos visitantes (Femenia-Serra et al., 2019; S. R. dos Santos & Gândara, 2019). O cenário é ainda mais crítico quando se trata de públicos com necessidades específicas ou maior vulnerabilidade, como os turistas com deficiência. Pessoas com deficiência ainda não são escutadas de forma sistemática na formulação de políticas públicas de turismo e seguem enfrentando barreiras físicas,

comunicacionais e simbólicas para usufruir das experiências turísticas em igualdade de condições (Duarte et al., 2015).

Uma recente revisão sistemática e integrativa sobre os DTI na América Latina (L. dos Santos et al., 2025) analisou 40 estudos publicados entre 2015 e 2023 e revelou que a maioria se concentrou na aplicação de tecnologias digitais, especialmente aplicativos móveis, sistemas de big data e plataformas de gestão. Entre os clusters temáticos identificados, apenas um relaciona diretamente os princípios da gestão inteligente à experiência turística e ao visitante; os demais abordam mobilidade urbana, segurança e cidades inteligentes. São raras as investigações sobre atitudes, percepções ou comportamentos dos visitantes — e praticamente ausentes abordagens baseadas em *User-Centered Design* (UCD) (Williams et al., 2020) ou em metodologias centradas na experiência do usuário, com baixa atenção à diversidade de perfis turísticos, às vulnerabilidades sociais e às assimetrias de acesso que marcam a realidade da região.

A desconsideração sobre aspectos específicos da demanda turística também é observada em estudos institucionais e aplicados. Uma análise sobre políticas públicas de DTI em sete países latino-americanos mostra, por exemplo, que os planejamentos nacionais seguem voltados à infraestrutura e à digitalização, sem abordar a diversidade dos perfis turísticos (Rosa & Soares, 2024). Rucci et al. (2025), por sua vez, apontam que gestores locais reconhecem dificuldades para adaptar os modelos europeus às realidades institucionais e orçamentárias da região, destacando a descontinuidade política como um entrave à consolidação de estratégias inteligentes. A obra de Andrades et al. (2024), referência na sistematização do modelo espanhol, não incorpora de forma explícita mecanismos de escuta dos visitantes nos processos de planejamento e monitoramento. Mesmo o Modelo Metodológico da Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes (MM RI-DTI, 2025), embora avance na adaptação do modelo ao contexto regional, não prevê metodologias de participação direta dos turistas nem considera de forma sistemática os desafios sociais, ambientais e políticos que impactam sua experiência.

Esse cenário reforça a lacuna que o presente capítulo busca enfrentar: a ausência da perspectiva do turista nos estudos e modelos sobre destinos turísticos inteligentes. Ao analisar os principais eixos de atuação propostos pela Red Iberoamericana de DTI — Governança, Inovação, Tecnologia, Acessibilidade e Sustentabilidade (econômica, ambiental e cultural) — nota-se que todos eles demandam algum nível de escuta e engajamento dos turistas. Contudo, os mecanismos de participação ainda são frágeis, e há escassez de dados empíricos que revelem como os visitantes vivenciam esses destinos.

Este capítulo propõe, portanto, deslocar o olhar da gestão para os usuários, investigando como turistas reais — com suas diversidades, expectativas e limitações — vivenciam os destinos turísticos inteligentes na Ibero-América. O olhar recai sobre a percepção, o comportamento e os desafios enfrentados pelos visitantes, incluindo os PCD, à luz dos eixos da Red DTI. Ao trazer a perspectiva dos turistas para o centro do debate, busca-se contribuir para uma concepção de DTI mais inclusiva e orientada à experiência vivida, e não apenas à performance tecnológica dos territórios.

5.2. Diversidade de turistas, desafios territoriais e descontinuidade política

5.2.1. O problema da imagem idealizada do turista inteligente

Apesar da centralidade atribuída à figura do turista nas definições e justificativas dos Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), a literatura ainda carece de uma delimitação clara e consensual sobre quem é, afinal, o chamado “turista inteligente”. Em muitos casos, o termo é utilizado de forma implícita, associado à expectativa de um visitante hiperconectado, adaptável ao ambiente digital e participante ativo da cocriação de experiências por meio de tecnologias móveis, sensores e plataformas interativas. De modo geral, o turista inteligente tem sido descrito como aquele que faz uso intensivo das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) antes, durante e após a viagem. (Buhalis & Amaranggana, 2014; Gretzel et al., 2015; Neuhofer et al., 2012).

No entanto, essa representação homogênea e idealizada ignora aspectos fundamentais da diversidade de perfis, motivações, capacidades e barreiras que caracterizam o comportamento turístico contemporâneo, especialmente nos contextos ibero-americanos. A concepção generalista de “turista inteligente” desconsidera fatores como o acesso desigual à internet ou as competências digitais limitadas de parte da população. A expectativa de que os turistas sejam usuários competentes de tecnologias inteligentes pode marginalizar perfis que fogem ao padrão digital: turistas idosos, turistas com deficiência (PCD), viajantes com restrições de leitura ou visão, visitantes de baixa renda, ou de regiões com conectividade precária. Ainda que tais públicos representem uma parcela expressiva do fluxo turístico — especialmente em destinos religiosos, históricos, de saúde ou de turismo social —, eles raramente são incluídos nas concepções dominantes de “turista inteligente”.

A pesquisa conduzida por (Mendes Filho et al., 2022), por exemplo, é uma das poucas que investigam diretamente a percepção dos turistas sobre as dimensões que caracterizam um DTI na América Latina. Seus resultados indicam que fatores como inovação

empresarial e planejamento urbano impactam positivamente a percepção de inteligência de um destino, enquanto dimensões como acessibilidade foram pouco percebidas, mesmo sendo fundamentais. Ballina (2022) analisou a percepção de turistas em um destino rural espanhol e destaca que realidades territoriais distintas — como áreas rurais — exigem estratégias específicas, questionando a eficácia de modelos generalistas aplicados a contextos tão diversos. No caso das pessoas com deficiência, embora existam estudos relevantes sobre políticas públicas e inclusão no turismo brasileiro (Duarte et al., 2015), esses trabalhos não exploram a experiência concreta das PCD em destinos inteligentes nem seu comportamento como usuários de tecnologia ou serviços turísticos digitais, o que evidencia a persistente invisibilidade desses grupos nas pesquisas aplicadas ao campo dos DTI.

Portanto, ao invés de reforçar uma imagem única e aspiracional do turista inteligente, é necessário reconhecer a pluralidade de perfis que interagem com os destinos e propor uma abordagem centrada no usuário, inspirada em princípios de design inclusivo e justiça digital. Essa dissociação entre a imagem idealizada do turista inteligente e os usuários reais dos destinos é ainda mais paradoxal quando se observa que as práticas em *smart tourism* herdaram princípios da inovação digital — especialmente das metodologias centradas no *design* da experiência do usuário. Em áreas como o desenvolvimento de aplicativos e plataformas digitais, é amplamente aceita a ideia de que soluções eficazes devem partir de uma compreensão profunda dos usuários, de suas rotinas, dificuldades, emoções e contextos (Tussyadiah, 2014).

Para que o conceito de turista inteligente tenha relevância prática, é necessário reorientar o campo para metodologias mais comprometidas com os turistas reais — em sua pluralidade e complexidade. A desconexão entre as promessas de personalização e a ausência de escuta qualificada dos visitantes permanece como um dos principais paradoxos dos DTI contemporâneos.

5.2.2. Os DTI e a diversidade de contextos na América Latina

Na América Latina, pensar em turistas inteligentes exige também reconhecer que os destinos não são homogêneos — e tampouco os contextos em que operam. Muitos enfrentam desafios severos de mobilidade urbana, limitações de acessibilidade, insegurança pública, regulação ambiental rigorosa ou vulnerabilidade ecológica. Áreas costeiras, marinhas ou protegidas demandam, por exemplo, controle rigoroso de fluxos turísticos e tecnologias sensíveis ao ambiente. Já centros urbanos marcados

por violência ou desigualdade estrutural exigem abordagens centradas na proteção, orientação e apoio ao turista — especialmente para perfis mais vulneráveis, como pessoas com deficiência e mulheres viajando sozinhas.

Portanto, pensar em turistas inteligentes exige também reconhecer que os destinos não são homogêneos — e tampouco os contextos em que operam. Esse olhar atento às especificidades territoriais e aos fluxos críticos deve orientar o desenvolvimento de soluções digitais e de inteligência turística, evitando modelos genéricos que ignoram prioridades locais (Rucci et al., 2025). Em regiões de recursos limitados, como é o caso de grande parte da América Latina, é fundamental que os investimentos em DTI sejam guiados por diagnósticos territoriais sólidos e pela escuta de segmentos historicamente invisibilizados no planejamento turístico.

5.2.3. Descontinuidade política e fragilidade institucional nos DTI latino-americanos

A consolidação de estratégias inteligentes em destinos turísticos requer não apenas visão técnica e inovação digital, mas também estabilidade institucional e continuidade de políticas públicas. No entanto, esse é um dos desafios recorrentes na América Latina, onde a alternância política costuma gerar descontinuidade na implementação de projetos, inclusive aqueles voltados à transformação digital do turismo. Não é incomum que iniciativas articuladas sob a liderança de um prefeito, governador ou gestor público — incluindo plataformas digitais, sistemas de dados, ações de capacitação e redes de governança local — sejam desfeitas, abandonadas ou redirecionadas por gestões subsequentes, resultando em perda de recursos, desmobilização de equipes e frustração entre atores locais (Cavalheiro et al., 2021; Rucci et al., 2025).

Em muitos casos, os projetos de inteligência territorial são desenvolvidos sem instrumentos legais, arranjos de cogestão ou pactos multissetoriais que garantam sua continuidade para além dos ciclos eleitorais. A ausência de marcos legais e de institucionalização dos programas dificulta a implementação de políticas de Estado, e faz com que o desenvolvimento dos DTI dependa excessivamente da vontade política de atores pontuais (Cavalheiro et al., 2021). Portanto, pensar em DTI na América Latina exige incorporar a questão da resiliência institucional como parte central da inteligência do destino, com arranjos de governança mais robustos, estratégias de continuidade técnica e políticas de inovação protegidas contra rupturas partidárias.

5.3. Desafíos enfrentados pelos turistas nos DTI

A promessa dos Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) é a de proporcionar experiências mais eficientes, sustentáveis, seguras e personalizadas por meio da integração de tecnologias digitais, sistemas de informação e processos de gestão colaborativa (Buhalis & Amaranggana, 2014; Gretzel et al., 2015; Jovicic, 2019). No entanto, do ponto de vista do turista, a vivência concreta desses destinos frequentemente está marcada por frustrações e barreiras que contradizem o discurso dominante. Se os DTI são concebidos como ecossistemas orientados à experiência, é fundamental reconhecer que turistas reais enfrentam desafios que vão além da logística e da conectividade — e que muitas vezes decorrem de falhas na concepção, implementação ou comunicação das inovações (Femenia-Serra et al., 2019).

Muitos dos aplicativos, plataformas e sistemas de informação desenvolvidos por destinos ou empresas locais não dialogam entre si, exigindo que o turista baixe múltiplos apps, cadastre-se repetidamente e aprenda diferentes lógicas de navegação. Isso resulta em experiências fragmentadas e descontinuadas — justamente o oposto do que propõe a lógica integrada dos DTI (Jovicic, 2019). Além disso, nem todas as interfaces são intuitivas, acessíveis ou disponíveis em diferentes idiomas e formatos, o que dificulta o uso por públicos diversos, como turistas estrangeiros, idosos, pessoas com deficiência ou com baixa familiaridade tecnológica (Femenia-Serra et al., 2019).

Outro desafio significativo refere-se à acessibilidade universal, que, embora seja um dos pilares normativos dos DTI (Andrades et al., 2024), nem sempre se traduz em experiências efetivamente inclusivas. A gestão dos dados pessoais e a transparência sobre seu uso também se configuram como desafios crescentes. Embora os DTI dependam do uso massivo de dados para personalizar serviços e otimizar a gestão, são raros os casos em que os turistas são informados de forma clara sobre como seus dados são coletados, tratados e armazenados. Isso compromete a confiança nas tecnologias e pode levar à recusa no uso de soluções digitais, especialmente entre turistas mais sensíveis às questões de privacidade ou oriundos de contextos em que a vigilância institucional é uma preocupação (Femenia-Serra et al., 2019).

Esses desafios evidenciam um ponto central: os turistas não são apenas consumidores passivos de tecnologia, mas usuários com perfis variados, expectativas diferentes e capacidades desiguais. A ausência de escuta qualificada no desenvolvimento e na avaliação das soluções oferecidas pode comprometer a efetividade das inovações e limitar o potencial transformador dos DTI.

5.4. Perspectiva dos Turistas: Desafios e Possibilidades nos Eixos da Rede DTI

Uma análise preliminar dos sete eixos propostos pela Red Iberoamericana de DTI sob a ótica dos turistas revela um conjunto de desafios e de diretrizes possíveis para o redirecionamento dos DTI sob a ótica da demanda (Tabela 1). Todos esses elementos apontam para a necessidade de recolocar o turista no centro da concepção dos DTI, não como consumidor passivo, mas como sujeito plural, interativo e atuante.

Tabela 1

Desafios e diretrizes para a transformação centrada no turista.

Eixo da Red DTI	Desafios enfrentados pelos turistas	Diretrizes para transformação centrada no turista
Governança	Falta de escuta ativa, ausência de canais de feedback, turista tratado como receptor e não como parte interessada.	Incluir turistas nos processos de planejamento, testes e monitoramento; adotar metodologias participativas.
Inovação	Soluções desenvolvidas sem testes com usuários reais; inovações simbólicas e pouco úteis no cotidiano do visitante.	Aplicar princípios de <i>User-Centered Design</i> (UCD); testar soluções com públicos diversos e em contextos reais.
Tecnologia	Interoperabilidade limitada, interfaces pouco acessíveis, baixa percepção de utilidade ou valor agregado.	Desenvolver tecnologias inclusivas, intuitivas e com suporte; integrar sistemas e promover comunicação multicanal.
Acessibilidade	Invisibilidade das deficiências, soluções pontuais, barreiras para PCD e neurodivergentes em ambientes novos e complexos.	Garantir acessibilidade física, digital, atitudinal e comunicacional desde o projeto; políticas construídas com as próprias PCD.
Sustentabilidade ambiental	Dificuldade em adotar práticas sustentáveis; ausência de estímulos e infraestrutura para escolhas responsáveis.	Integrar educação ambiental, nudges, feedback em tempo real e incentivos simbólicos via plataformas digitais.
Sustentabilidade econômica	Preferência por grandes plataformas; exclusão de pequenos negócios e comunidades tradicionais.	Visibilizar empreendimentos locais via plataformas públicas; incluir grupos vulneráveis na transformação digital.
Sustentabilidade cultural	Exotização de culturas locais; simplificação simbólica; pouca mediação ou contextualização para o visitante.	Desenvolver mediações culturais digitais; dar voz às comunidades sobre como querem ser representadas e vivenciadas.

Fonte: Autores.

É possível — e necessário — que os DTI avancem para além da lógica instrumental e adotem abordagens centradas na experiência vivida, promovendo ambientes inteligentes que sejam também inclusivos, culturalmente respeitosos, economicamente

justos e ecologicamente cuidadosos. A inteligência de um destino, afinal, está além da sua infraestrutura digital, está também na sua capacidade de acolher e aprender com quem o percorre.

5.4.1. Governança: os turistas como stakeholders ausentes

Governança é um dos pilares dos Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), definida como a capacidade dos destinos de organizar a ação coletiva de múltiplos stakeholders — residentes, setor público, setor privado, academia e turistas — em torno de objetivos compartilhados, com base em processos transparentes, participativos e orientados por dados (Andrades et al., 2024; Buhalis & Amaranggana, 2014). Essa premissa é reiterada no modelo da Red Iberoamericana de DTI (2025), que reconhece a governança como eixo estruturante para o desenvolvimento de destinos mais inclusivos e sustentáveis. No entanto, os turistas seguem como os menos escutados e menos envolvidos.

A predominância de um modelo centrado na oferta e na gestão pública, sem escuta contínua dos turistas, compromete a responsividade dos sistemas (Cavalheiro et al., 2021). Falta sensibilidade à diversidade de perfis — como PCD, idosos, viajantes solo ou com baixa inclusão digital — e à coleta qualificada de feedbacks em tempo real. Reforça-se, portanto, que um DTI verdadeiramente inteligente é aquele que incorpora os turistas como stakeholders legítimos, desde as fases iniciais dos processos de planejamento, teste e monitoramento, com uma visão participativa e duradoura de governança.

5.4.2. Inovação e perspectiva do turista

A inovação em Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) é compreendida como a capacidade de desenvolver soluções criativas e adaptadas que ampliem a competitividade, a sustentabilidade e a qualidade da experiência turística. No entanto, muitos destinos adotam uma abordagem tecnocêntrica, promovendo inovações de alto apelo visual, mas com pouca aderência às necessidades reais dos visitantes.

A pesquisa de Mendes Filho et al. (2022) mostrou que os turistas valorizam a inovação quando ela é percebida e melhora concretamente a experiência. Isso sugere que a inovação nos DTI não pode ser reduzida a funcionalidades digitais. Os autores recomendam um conjunto de dimensões prioritárias para a implantação de DTI, que possam ser efetivamente percebidas pelos turistas como valor agregado — beneficiando os visitantes e permitindo um retorno mais rápido e menos arriscado dos investimentos realizados por gestores públicos e privados. Além disso, apontam que esse redirecio-

namento pode favorecer a captação de novos recursos que sustentem ações complementares e estruturantes para a consolidação do DTI.

Nesse sentido, torna-se necessária a adoção de metodologias centradas na experiência do turista (Tussyadiah, 2014), com adoção de processos iterativos, baseados em dados empíricos sobre comportamentos, limitações e expectativas dos usuários. Inovações em DTI só serão eficazes se forem testadas com turistas reais, ajustadas a perfis diversos e integradas a políticas de capacitação, mediação cultural e inclusão digital. Isso inclui também a valorização de inovações sociais e institucionais, como formas alternativas de acolhimento, gestão participativa e roteiros comunitários — dimensões muitas vezes invisibilizadas nos modelos dominados pela digitalização.

5.4.3. Tecnologia: presença visível, impacto limitado

A tecnologia é, sem dúvida, o eixo mais visível e frequentemente o mais associado ao conceito de Destino Turístico Inteligente, central na proposta da Red Iberoamericana de DTI (2025). Envolve desde infraestruturas de dados, sensores e IoT até interfaces voltadas à experiência do turista, como aplicativos móveis, QR codes, realidade aumentada e inteligência artificial. Apesar dessa centralidade, muitos destinos operam com aplicativos redundantes, QR codes desatualizados e sistemas que não se comunicam entre si. Essa fragmentação impõe barreiras cognitivas e operacionais ao turista, especialmente em contextos de curta duração ou de pouca familiaridade cultural com o território.

Além disso, falhas técnicas recorrentes — como totens inoperantes, sinalização digital confusa ou conectividade instável — frustram os visitantes e reduzem a confiança nas soluções digitais. A ausência de mecanismos claros de transparência no uso de dados pessoais também compromete a adesão a essas tecnologias, principalmente entre perfis mais sensíveis à privacidade (Femenia-Serra et al., 2019).

Portanto, a tecnologia nos DTI deve ser robusta, bem mantida, acessível e ética, funcionando como meio e suporte às experiências turísticas, e não como objetivo final. Seu sucesso depende da integração com os demais eixos, priorizando a articulação sistêmica e centrada nas pessoas.

5.4.4. Acessibilidade: a invisibilidade de múltiplas deficiências nos destinos inteligentes

A acessibilidade é frequentemente evocada como um pilar normativo dos Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), mas pode ser limitada, na prática, por uma abordagem centrada em

soluções físicas pontuais. Ainda que rampas de acesso e elevadores estejam presentes em muitos equipamentos turísticos, isso está longe de garantir uma experiência verdadeiramente acessível — sobretudo quando se considera a diversidade de pessoas com deficiência (PCD), incluindo aquelas com deficiências invisíveis, cognitivas e neurodivergências.

O estudo de Duarte et al. (2015) reforça essa crítica ao mostrar que, no Brasil, ainda prevalece uma lógica assistencialista e desarticulada entre os setores público e privado, dificultando a construção de políticas de turismo realmente voltadas à inclusão. Pessoas com deficiência relatam que não se sentem escutadas, que faltam de informações claras e confiáveis, que a infraestrutura é inadequada e que frequentemente evitam viajar para não enfrentar situações de constrangimento ou insegurança. A ausência de pesquisas específicas voltadas a esse público, por parte tanto da gestão pública quanto da iniciativa privada, contribui para a sua invisibilização como consumidores legítimos e relevantes.

Turistas com deficiências invisíveis e neurodivergências enfrentam desafios específicos em destinos turísticos, como sobrecarga sensorial, imprevisibilidade e ausência de meios alternativos de comunicação (Castro et al., 2025). Políticas e inovações em DTI devem incorporar estratégias capazes de acolher diferentes formas de processamento sensorial e interação social — o que inclui treinamento de equipes, rotas de baixo estímulo, materiais em linguagem simples e espaços de autorregulação. Políticas inclusivas para DTI devem ser fundamentadas no princípio do “nada para nós sem nós”, garantindo que as soluções não sejam projetadas apenas para, mas com as pessoas com deficiência, desde o planejamento até a implementação e a avaliação.

A acessibilidade, portanto, não pode ser reduzida a uma questão de infraestrutura física ou conformidade legal. Em um destino verdadeiramente inteligente, ela deve ser transversal e estratégica — presente no planejamento urbano, nos serviços digitais, na capacitação das equipes, nas interfaces tecnológicas, nas informações turísticas e, sobretudo, nas formas de escuta dos próprios turistas. Incluir pessoas com deficiência de diferentes tipos e espectros não é apenas um compromisso ético, mas uma condição essencial para que os DTI cumpram seu propósito: proporcionar experiências turísticas significativas, seguras e acessíveis a todos os públicos.

5.4.5. Sustentabilidade ambiental: o desafio do comportamento turístico sustentável

A sustentabilidade é um dos pilares mais celebrados dos Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), frequentemente vinculada a estratégias de gestão ambiental, eficiência energéti-

ca, preservação do patrimônio e uso racional de recursos. No entanto, a sustentabilidade de um destino não pode ser compreendida apenas em termos estruturais ou institucionais — ela depende também, e decisivamente, do comportamento dos turistas.

As decisões cotidianas dos visitantes — como descartar resíduos, reduzir o uso de plásticos, respeitar normas locais ou optar por serviços responsáveis — têm impactos imediatos sobre o ambiente físico, social e simbólico do destino. Contudo, promover o comportamento sustentável entre turistas é um desafio reconhecido. O turismo é vivido como uma suspensão temporária das obrigações do cotidiano, onde conveniência e prazer imediato frequentemente prevalecem sobre a responsabilidade ambiental (Barr et al., 2011; Juvan et al., 2017; Pizzetti et al., 2024). Isso explica, em parte, a lacuna entre atitudes e comportamentos, observada em diversos estudos: turistas que se declaram preocupados com o meio ambiente não necessariamente adotam práticas condizentes durante suas viagens (Souza-Neto et al., 2022).

Nesse cenário, os DTI e a transformação digital podem oferecer soluções promissoras, ainda pouco exploradas. Tecnologias como Internet das Coisas (IoT), inteligência artificial, big data e sistemas de rastreamento podem monitorar comportamentos em tempo real, fornecer feedback personalizado, identificar padrões de consumo e adaptar os serviços às práticas mais sustentáveis. O empoderamento digital do turista, por meio de informações contextualizadas, indicadores de impacto, sistemas de recomendação consciente e relatórios de pegada ecológica, é uma via ainda incipiente, mas com grande potencial. Além das tecnologias de suporte à decisão, há espaço para o uso de intervenções comportamentais, como *nudges* digitais, jogos educativos (gamificação), storytelling persuasivo, influências sociais positivas e recompensas simbólicas (Mayer, 2025).

Portanto, integrar o comportamento sustentável dos turistas à estratégia dos DTI é mais do que uma recomendação — é uma necessidade. Sem engajamento dos visitantes, a sustentabilidade corre o risco de permanecer como um ideal institucionalizado, distante das práticas cotidianas que efetivamente moldam os impactos do turismo nos territórios.

5.4.6. Sustentabilidade econômica: consumo consciente e valorização da economia local

Embora a sustentabilidade econômica costuma ser abordada nos DTI a partir da lógica da competitividade, da eficiência e da diversificação econômica dos destinos (Andrades et al., 2024), é possível — e necessário — considerá-la também sob a ótica do turista. O visitante tem papel ativo na economia local por meio de suas decisões de

consumo: ao escolher onde se hospedar, onde comer, como se deslocar e com quem contratar experiências, ele contribui direta ou indiretamente para a geração (ou concentração) de renda nos territórios.

Dessa forma, a sustentabilidade econômica dos destinos depende, em grande parte, da qualidade da relação entre o turista e os prestadores de serviço locais, sobretudo os de pequeno porte. Essa perspectiva ganha especial relevância na América Latina, região marcada por profundas desigualdades sociais, históricas e territoriais, onde o turismo representa tanto uma oportunidade de redistribuição de renda quanto um risco de exclusão. Em muitos destinos latino-americanos, pequenos empreendedores, coletivos locais, agricultores familiares e comunidades tradicionais — como indígenas e quilombolas — desenvolvem atividades turísticas com forte identidade territorial, mas enfrentam dificuldades estruturais para acessar os fluxos turísticos e as ferramentas digitais que os conectariam aos visitantes. A inclusão digital, nesse contexto, torna-se condição necessária para a inclusão econômica.

No entanto, o comportamento econômico do turista nem sempre favorece esses grupos. A preferência por grandes plataformas digitais, redes internacionais e experiências padronizadas pode dificultar o acesso dos pequenos negócios ao mercado turístico. Essa tendência é amplificada pela assimetria informacional e pela baixa visibilidade de muitos empreendimentos locais. Turistas, especialmente os internacionais ou de primeira viagem, muitas vezes optam por serviços com maior presença online, reputação consolidada e atendimento padronizado — mesmo que isso implique menor contribuição para a economia do território visitado.

Os DTI, neste cenário, podem exercer um papel transformador ao promover transparência, curadoria e visibilidade para os empreendedores locais. Portais e aplicativos podem dar destaque a prestadores de serviço com vínculo comunitário, práticas solidárias e responsabilidade ambiental. Além disso, políticas públicas de transformação digital devem incluir ações afirmativas para capacitar e equipar esses grupos, respeitando seus modos de vida, tempos e formas de organização.

5.4.7. Sustentabilidade cultural: identidade, mediação e o risco da exotização

A sustentabilidade cultural nos Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) refere-se à preservação, valorização e transmissão dos patrimônios culturais tangíveis e intangíveis dos territórios (Modelo Metodológico de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes (MM RI-DTI), 2025). Envolve tanto a proteção de bens materiais — sítios

históricos, artefatos, centros urbanos — quanto a promoção de saberes, práticas, línguas, rituais, culinárias, expressões artísticas e formas de vida que dão sentido e identidade aos destinos. Na experiência turística, esses elementos são frequentemente o ponto de contato mais sensível entre visitante e comunidade local.

Quando os DTI são concebidos apenas como sistemas de gestão e tecnologia, sem atenção às dimensões simbólicas da experiência, eles correm o risco de induzir uma simplificação cultural que deslegitima a diversidade em nome da padronização e da conveniência.

Do ponto de vista do turista, a sustentabilidade cultural está associada à capacidade de compreender, respeitar e se conectar com a cultura local de maneira não invasiva nem superficial. Isso implica acesso a informações de qualidade, mediação interpretativa, experiências contextualizadas e reconhecimento da diversidade como valor. Os DTI podem atuar nesse sentido por meio de tecnologias de mediação cultural: audioguias multilíngues, realidade aumentada em museus e centros históricos, plataformas digitais de contação de histórias, aplicativos de tradução de línguas indígenas, entre outros.

5.5. Desafios metodológicos para a inclusão da perspectiva do turista em DTI

Investigar a experiência dos turistas em Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) apresenta desafios metodológicos relevantes, que raramente são enfrentados de forma direta na literatura. Ainda que tecnologias como big data, sensores e geolocalização possam fornecer informações valiosas sobre fluxos turísticos e padrões de movimento, elas raramente capturam as motivações, frustrações ou decisões subjetivas envolvidas na experiência do turista (Menezes et al., 2022).

Uma das principais dificuldades está relacionada ao próprio caráter efêmero e transitório da presença do turista no destino: como sujeitos em deslocamento, os turistas estão imersos em experiências de lazer, descanso ou busca por novidade, o que frequentemente reduz sua disposição para participar de pesquisas, entrevistas ou testes de usabilidade (Juvan et al., 2017). O tempo disponível é limitado, e há, muitas vezes, uma preferência clara por evitar qualquer forma de compromisso ou interferência em sua jornada. Essa limitação tem implicações diretas para os esforços de desenvolvimento de soluções centradas no usuário, já que a escuta e o envolvimento ativo dos turistas nos processos de teste, prototipação e validação de tecnologias se tornam logisticamente complexos.

Esses fatores se tornam ainda mais críticos para pessoas com deficiência, restrição de mobilidade ou neurodivergências. Compreender como esses grupos interagem com os elementos tecnológicos e informacionais dos DTI exige abordagens metodológicas mais empáticas, iterativas e, idealmente, baseadas em dados coletados em tempo real durante a experiência de viagem. Isso torna essencial o desenvolvimento de métodos mistos, etnografias móveis, diários de viagem digitais e sistemas de feedback contínuo, que possam aproximar os pesquisadores da experiência vivida do turista, sem invadir sua privacidade ou perturbar sua jornada.

Um exemplo concreto das possibilidades metodológicas para captar a experiência subjetiva do turista em tempo real pode ser encontrado no estudo de Mayer et al. (2019), que investigou as flutuações no bem-estar durante viagens com uma abordagem que combinou observação participante com o método de amostragem de experiência (*Experience Sampling Method – ESM*) via aplicativo de mensagem. Essa combinação revelou nuances frequentemente invisíveis nos dados estruturados, como desconfortos situacionais e ambivalências emocionais. Com as recentes inovações em *chatbots*, que utilizam inteligência artificial e processamento de linguagem natural para coletar feedback por meio de interações conversacionais, ampliam-se as possibilidades de captar experiências em tempo real de forma mais envolvente e personalizada, inclusive em plataformas de mensagens e sites (Xiao et al., 2020).

Desta forma, pesquisar turistas em DTI requer abordagens metodológicas robustas, criatividade, respeito aos ritmos dos visitantes, sensibilidade às variáveis situacionais e inovação no desenho dos instrumentos de campo. Reconhecer essas limitações é o primeiro passo para superá-las — e, assim, produzir conhecimento mais significativo, aplicável e comprometido com a experiência dos usuários reais.

5.6. Considerações finais

Este capítulo teve como objetivo central reposicionar os turistas como protagonistas nas discussões sobre Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), dando visibilidade a temas e questões geralmente negligenciados. A proposta partiu da constatação de que, embora os DTI sejam concebidos em nome da melhoria da experiência do visitante, a literatura acadêmica e os modelos institucionais têm dado pouca atenção à escuta qualificada e sistemática dos turistas reais — especialmente daqueles com perfis diversos, necessidades específicas ou acesso limitado às tecnologias.

Ao longo do capítulo, foi possível oferecer diretrizes concretas sobre como perspectiva do turista pode ser adotada em todas as dimensões de DTI preconizadas pelo

Red Iberoamerica, ampliando as possibilidades relacionadas ao planejamento de destinos. Foram também discutidas dimensões como a sustentabilidade econômica com foco na valorização de pequenos empreendedores e comunidades tradicionais; e a sustentabilidade cultural voltada à preservação simbólica e linguística dos territórios. Destacou-se que a transformação digital pode ser uma aliada importante na comercialização de experiências locais, desde que acompanhada de políticas de inclusão digital e respeito às dinâmicas socioculturais de grupos historicamente excluídos ou invisibilizados.

As futuras pesquisas sobre Destinos Turísticos Inteligentes devem se voltar ao desafio de incluir turistas reais nos processos de escuta, monitoramento e experimentação, ao longo de diferentes etapas da experiência e da cadeia de valor dos destinos. Isso requer o uso de metodologias qualitativas, participativas, interseccionais e comparativas, capazes de captar a diversidade de perfis e contextos. Também se torna necessário mapear como os DTI têm utilizado tecnologias e inovações — digitais, sociais e organizacionais — para induzir comportamentos mais sustentáveis, avaliando não apenas a existência das soluções, mas sua efetividade, seus públicos-alvo e sua adequação aos contextos territoriais onde são aplicadas.

Para que os DTI se tornem de fato instrumentos de inovação e inclusão, é necessário reformular a maneira como o turista é compreendido nos projetos, políticas e indicadores. Os modelos atuais devem ser revisitados à luz de quatro princípios:

1. Adoção sistemática de metodologias centradas na experiência de usuários e práticas de escuta ativa ao longo de todo o ciclo de vida das soluções.
2. Compromisso com a diversidade e a equidade, com segmentações mais qualificadas que incluam turistas PCD, neurodivergentes, idosos, mulheres em viagens solo, pessoas com baixa conectividade digital e visitantes oriundos de territórios periféricos.
3. Promoção da justiça econômica e cultural, por meio da valorização de cadeias produtivas locais, da visibilização de prestadores tradicionalmente excluídos e do respeito aos patrimônios simbólicos dos destinos, sempre com o apoio de tecnologias acessíveis e participativas.
4. Transformação comportamental sustentável, com estratégias que integrem infraestrutura, informação e estímulos inteligentes para favorecer escolhas mais responsáveis por parte dos turistas.

Desta forma, um destino só pode ser considerado verdadeiramente inteligente se for capaz de compreender e superar a visão homogênea e generalista de “turistas inteligentes”, promovendo relações éticas, sustentáveis e sensíveis ao contexto.

Referências bibliográficas

- Andrades, L., Romero-Dexeus, C., & Martínez-Marín, E. (Orgs.). (2024). *The Spanish Model for Smart Tourism Destination Management: A Methodological Approach*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-60709-7>
- Avineri, E. (2012). Users' interpretation of travel information and implications for system design. *Sense Transport'12 - Proceedings of the 6th ACM Workshop on Next Generation Mobile Computing for Dynamic Personalised Travel Planning*, 1–2. <https://doi.org/10.1145/2307874.2307876>
- Ballina, F. J. D. la B. (2021). Smart concept in rural tourism: A comparison between two phases (2016–2019). *Revista de Economía e Sociología Rural*, 60, e234629. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.234629>
- Barr, S., Shaw, G., & Coles, T. (2011). Times for (Un)sustainability? Challenges and opportunities for developing behaviour change policy. A case-study of consumers at home and away. *Global Environmental Change*, 21(4), 1234–1244. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.07.011>
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014). Smart Tourism Destinations. Em Z. Xiang & I. Tussyadiah (Orgs.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (p. 553–564). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2_40
- Castro, R. T. de, Batista, M. M., & Andrada, M. E. S. (2025). Airport accessibility for neurodivergent passengers: A global survey of initiatives and its implications. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 19, 3077–3077. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v19.3077>
- Cavalheiro, M. B., Joia, L. A., do Canto Cavalheiro, G. M., & Mayer, V. F. (2021). Smart Tourism Destinations: (Mis)Aligning Touristic Destinations and Smart City Initiatives. *BAR - Brazilian Administration Review*, 18, e190132. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2021190132>
- Duarte, D. C., Borda, G. Z., Moura, D. G., & Spezia, D. S. (2015). Turismo acessível no Brasil: Um estudo exploratório sobre as políticas públicas e o processo de inclusão das

- peessoas com deficiência. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v9i3.863>
- Femenia-Serra, F., Neuhofer, B., & Ivars-Baidal, J. A. (2019). Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. *Service Industries Journal*, 39(2), 109–133. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1508458>
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Jovicic, D. Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 276–282. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1313203>
- Juvan, E., Omerzel, D. G., & Maravić, M. U. (2017). Tourist Behaviour: An Overview of Models to Date. *Management International Conference - MIC*, 1–11. <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/2.pdf>
- Mayer, V. F. (2025, junho 16). Comportamento (In) Sustentável no Turismo Marinho e Náutico. *Anais do fórum Abratur: redes científicas internacionais para o fortalecimento da pesquisa brasileira em turismo*. Fórum ABRATUR 2025, Florianópolis, SC. [https://www.even3.com.br/anais/forum-abratur-2025/1067534-comportamento-\(in\)-sustentavel-no-turismo-marinho-e-nautico/](https://www.even3.com.br/anais/forum-abratur-2025/1067534-comportamento-(in)-sustentavel-no-turismo-marinho-e-nautico/)
- Mayer, V. F., Machado, J. dos S., Marques, O., & Nunes, J. M. G. (2019). Mixed feelings?: Fluctuations in well-being during tourist travels. *Service Industries Journal*, 0(0), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1600671>
- Mendes Filho, L., Mayer, V. F., & Corrêa, C. H. W. (2022). Dimensões que influenciam a percepção dos turistas sobre Destinos Turísticos Inteligentes. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, 2332–2332. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2332>
- Menezes, A. C. K. de, Rocha, A. A. de A., Mayer, V. F., & Plastino, A. (2022). Uma Ferramenta de Visualização de Dados Georreferenciados e o Turismo Inteligente como Estudo de Caso. *Workshop Brasileiro de Cidades Inteligentes (WBCI)*, 37–48. <https://doi.org/10.5753/wbci.2022.223166>
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2012). Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1), 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.08.001>

- Pizzetti, M., Miniero, G., Bonera, M., Codini, A. P., & Elam, S. (2024). "I am not unsustainable; I am on holiday!" moral disengagement and the holiday mindset of young travellers during a cruise. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(11), 2304–2322. Scopus. <https://doi.org/10.1080/09669582.2024.2344010>
- Rosa, R. F., & Soares, J. C. (2024). A ABORDAGEM DE DESTINOS INTELIGENTES NO PLANEJAMENTO DE PAÍSES DA AMÉRICA LATINA. *Revista GeoNordeste*, 35(2), Artigo 2. <https://periodicos.ufs.br/geonordeste/article/view/21960>
- Rucci, A. C., Isoardi, A. E., & Viletto, P. (2025). Expansión del modelo español de Destinos Turísticos Inteligentes hacia ciudades y destinos de América Latina. *ICE, Revista de Economía*, 938. <https://doi.org/10.32796/ice.2025.938.7888>
- Santos, L. dos, Soares, J., & Ruiz, T. D. (2025). Destinos Turísticos Inteligentes na América Latina. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 48, 259–290. <https://doi.org/10.34624/rtd.v48i1.36550>
- Santos, S. R. dos, & Gândara, J. M. G. (2019). Experiência Turística em Destino Histórico no Nordeste Brasileiro sob o Viés de Destino Turístico Inteligente / Touristic Experience in a Historic Destination at Northeast of Brazil under Smart Destination Conception. *Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 11(2), Artigo 2. <https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/6099>
- Souza-Neto, V., Marques, O., Mayer, V. F., & Lohmann, G. (2022). Lowering the harm of tourist activities: A systematic literature review on nudges. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2036170>
- Tussyadiah, I. P. (2014). Toward a Theoretical Foundation for Experience Design in Tourism. *Journal of Travel Research*, 53(5), 543–564. <https://doi.org/10.1177/0047287513513172>
- Williams, M., Yao, K. K. K., & Nurse, J. R. C. (2020). *Developing an Augmented Reality Tourism App through User-Centred Design (Extended Version)* (No. arXiv:2001.11131). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2001.11131>
- Xiao, Z., Zhou, M. X., Liao, Q. V., Mark, G., Chi, C., Chen, W., & Yang, H. (2020). Tell Me About Yourself: Using an AI-Powered Chatbot to Conduct Conversational Surveys with Open-ended Questions. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 27(3), 1–37. <https://doi.org/10.1145/3381804>
- Zapata, L. L., & Beltrami, M. (Eds.). (2025). *Modelo Metodológico de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes (MM RI-DTI)* (No. 1; p. 20). RED IBEROAMERICANA DE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES.

6. Conclusiones

Ana Clara Rucci

*Instituto de Investigaciones en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional de La Plata, Argentina.*

Ledys Vianey López Zapata

Grupo de Investigación GIET., I.U Colegio Mayor de Antioquia, Colombia.

Alexandre Augusto Biz

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

El proceso de construcción del presente libro ha permitido articular miradas, enfoques y experiencias diversas en torno a un mismo objetivo: comprender, desde una perspectiva regional y crítica, la evolución del modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) en Iberoamérica y sus implicancias en la gobernanza, la innovación y la sostenibilidad de los territorios turísticos. A lo largo de sus capítulos, se ha evidenciado que el modelo propuesto por la Red Iberoamericana de DTI no constituye una mera adaptación del modelo español, sino el resultado de un proceso de reinterpretación situado que emerge de las realidades, capacidades institucionales y aspiraciones de los países de la región. Su desarrollo revela la madurez de un campo en expansión que, al tiempo que se apoya en los pilares conceptuales de la inteligencia turística, resignifica su sentido desde los contextos latinoamericanos, caracterizados por la desigualdad estructural, la diversidad cultural y la necesidad de fortalecer la integración regional.

La lectura comparada de las experiencias nacionales demuestra que el avance del paradigma DTI ha seguido trayectorias heterogéneas. En Argentina, el proceso se configura a partir de un modelo de policentricidad y normalización técnica, donde convergen gobiernos locales, universidades, organismos técnicos y actores privados. La creación del Instituto Ciudades del Futuro (ICF), la publicación de la norma IRAM 42101 y la conformación de la Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes, constituyen hitos relevantes en la institucionalización del modelo, pese a la discontinuidad de las políticas públicas nacionales. A diferencia de ello, Brasil ha consolidado una estrategia más estructurada, encabezada por el Ministerio de Turismo en alianza con el SEBRAE, el BID y la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT), lo que permitió desarrollar la norma NBR 17259 y desplegar un programa federal que “tropicaliza”

el modelo de destino inteligente, incorporando ejes propios —seguridad, movilidad, creatividad y marketing— adaptados a las necesidades del territorio. Ambos casos muestran la importancia de la articulación público-privada y de la capacidad de generar marcos normativos nacionales como base para la gestión de la inteligencia turística.

En Colombia y México, el enfoque de destinos inteligentes se integra progresivamente a las políticas de digitalización y desarrollo sostenible: en Colombia, la competitividad y transformación digital operan como habilitadores del modelo, mientras que en México el sector privado impulsa el turismo inteligente. Uruguay se proyecta desde una gobernanza colaborativa y cooperación internacional, asumiendo un rol pionero en la construcción de un modelo regional entre la Intendencia de Montevideo, SEGITTUR y la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM), consolidando la vocación integradora del modelo iberoamericano. Perú representa una experiencia emergente, donde la sostenibilidad cultural constituye la base para la transformación digital de los destinos, dando cuenta de un proceso en gestación que prioriza la dimensión sociocultural del turismo. Estas seis trayectorias permiten identificar patrones diferenciados de apropiación del modelo DTI —policéntrico (Argentina), tropicalizado (Brasil), liderazgo en la gobernanza y transformación digital (Colombia), liderazgo en la gobernanza desde el sector privado (México), colaborativo-regional (Uruguay) y cultural-sostenible (Perú). Estas experiencias, tomadas en conjunto, evidencian que la inteligencia turística en América Latina se despliega como un proceso incremental, adaptativo y, en muchos casos, liderado por actores subnacionales, donde la academia y las redes regionales desempeñan un papel articulador clave. En suma, la inteligencia turística en Iberoamérica no se importa: se reinterpreta, configurando así un mapa de inteligencias situadas que expresan la diversidad institucional, cultural y territorial de la región.

Desde una mirada transversal, los ejes constitutivos del modelo iberoamericano —gobernanza, innovación, tecnología, accesibilidad y sostenibilidad— se expresan en la región de manera desigual, pero revelan un conjunto de aprendizajes comunes. La gobernanza se erige como el componente más determinante, en tanto orienta la articulación entre niveles de gobierno, sectores productivos y sociedad civil. Su fortalecimiento depende no sólo de estructuras institucionales estables, sino también de procesos participativos que legitimen las políticas públicas y promuevan la corresponsabilidad en la gestión del destino. La innovación, por su parte, se manifiesta en experiencias que integran tecnología y creatividad, como los laboratorios de turismo

inteligente, los programas de incubación de proyectos o las alianzas universidad-em-presa, que impulsan nuevas formas de valor en la experiencia turística. En cuanto al eje tecnológico, los avances en plataformas de información, sistemas de datos abiertos y observatorios permiten una aproximación más empírica y eficiente al fenómeno turístico, aunque todavía persisten brechas digitales significativas entre territorios. La accesibilidad, entendida como principio de equidad y derecho, continúa siendo un desafío estructural: si bien se reconocen progresos en países como Argentina y Uruguay, donde las políticas de inclusión se han integrado a la planificación turística, su incorporación sistemática en la región aún es incipiente. Finalmente, la sostenibilidad constituye el eje más transversal, no solo en su dimensión ambiental sino también en sus dimensiones económica, social y cultural, reafirmando la necesidad de vincular la inteligencia turística con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con una ética del desarrollo territorial inclusivo.

El modelo iberoamericano de DTI emerge, en este sentido, como una construcción colectiva que busca equilibrar la transferencia de conocimiento técnico con la producción de saberes propios. Frente a los modelos europeos —caracterizados por altos niveles de institucionalización, financiamiento estable y homogeneidad administrativa—, los países iberoamericanos han desarrollado un enfoque más flexible, colaborativo y situado. Este modelo no pretende replicar estándares, sino adaptarlos a realidades institucionales donde la fragmentación, la escasez de recursos, la inestabilidad económica de los países latinoamericanos y la diversidad cultural son rasgos estructurales. En consecuencia, la inteligencia turística en Iberoamérica no debe entenderse únicamente como una estrategia de digitalización, sino como un proceso político y social orientado a fortalecer capacidades, mejorar la calidad de vida de la población residente y garantizar la accesibilidad universal a los beneficios del turismo (Ivars-Baidal et al., 2021; Rucci et al., 2025).

El valor de este libro reside precisamente en haber logrado sistematizar este proceso heterogéneo y en haber construido un espacio de diálogo entre actores académicos, institucionales y técnicos que, desde diferentes países y lenguas, han contribuido a delinear los contornos del modelo iberoamericano. El trabajo conjunto de investigadores de Argentina, Brasil, Colombia, México, Uruguay y Perú, así como la participación de referentes de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes, ha permitido articular un diagnóstico compartido sobre las oportunidades y desafíos que enfrenta la región para avanzar hacia destinos más sostenibles, inclusivos e innovadores. La cooperación científica promovida en el marco del Programa Iberoamericano de

Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) ha sido determinante para posibilitar esta convergencia de perspectivas y metodologías, reafirmando la importancia de la integración iberoamericana en la producción de conocimiento turístico.

Al mismo tiempo, este volumen reconoce sus limitaciones, inherentes a la diversidad de los contextos analizados. Las diferencias en la disponibilidad de datos, la escasez de indicadores comparables y la volatilidad de las políticas públicas dificultan la construcción de un marco homogéneo de evaluación. Asimismo, la naturaleza dinámica del turismo y la velocidad de los cambios tecnológicos exigen una actualización constante de las metodologías y de los marcos teóricos empleados. No obstante, estas limitaciones no deben interpretarse como obstáculos, sino como estímulos para la continuidad del trabajo colectivo y para el fortalecimiento de la investigación interdisciplinaria sobre inteligencia turística. En efecto, el libro abre un horizonte de futuras líneas de estudio vinculadas con la medición de la madurez digital de los destinos, la evaluación de impactos sociales y ambientales de la transformación digital, y el diseño de políticas de innovación orientadas a la inclusión territorial.

Más allá de los diagnósticos y las comparaciones, el principal aporte de esta obra reside en la afirmación de un principio común: la inteligencia turística, entendida desde Iberoamérica, debe concebirse como una herramienta de justicia territorial y de fortalecimiento de la democracia local. Al priorizar la sostenibilidad, la accesibilidad y la gobernanza participativa, el modelo iberoamericano ofrece una alternativa frente a las visiones tecnocráticas del desarrollo, proponiendo una mirada humanista y territorialmente equilibrada del turismo. En este marco, el concepto de destino inteligente se redefine como un proceso de aprendizaje colectivo, donde la tecnología se pone al servicio del bienestar ciudadano y la innovación se orienta a la construcción de sociedades más resilientes e inclusivas (Bastidas-Manzano et al., 2021).

Finalmente, este libro se inscribe en una vocación de continuidad. Lejos de constituir un punto de llegada, representa un punto de partida para nuevas investigaciones, colaboraciones institucionales y proyectos de cooperación técnica entre países iberoamericanos. La red de autores y entidades que lo hizo posible constituye, en sí misma, un ejemplo de gobernanza inteligente aplicada al conocimiento. La consolidación del modelo iberoamericano de DTI dependerá de la capacidad colectiva para sostener estos vínculos, compartir experiencias, formar nuevos profesionales y diseñar políticas basadas en evidencia. En tal sentido, la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes y la Red CYTED asumen un papel central como espacios de articulación

científica y política que posibilitan el intercambio de saberes y la construcción de un patrimonio común de conocimiento en turismo.

La edición de esta obra bajo el auspicio de la Red CYTED representa, asimismo, un reconocimiento al esfuerzo de cooperación interinstitucional desarrollado entre universidades, organismos públicos y entidades técnicas de la región. Su publicación marca un hito en la consolidación de un pensamiento turístico iberoamericano comprometido con la sostenibilidad, la inclusión y la transformación digital. Asimismo, la decisión editorial de respetar el idioma nativo de cada autor no sólo preserva la autenticidad discursiva de las contribuciones, sino que simboliza la voluntad de construir un conocimiento verdaderamente iberoamericano, multilingüe y compartido, donde las diferencias culturales se entienden como una fortaleza colectiva. Este libro, fruto de un trabajo colectivo y plural, se proyecta como una referencia académica y práctica para investigadores, docentes, gestores públicos y actores privados, pero también como una invitación a continuar construyendo, desde la diversidad y la cooperación, los futuros inteligentes del turismo en Iberoamérica.

Por último, este libro es una invitación a imaginar futuros turísticos inteligentes concebidos desde Iberoamérica: más inclusivos, más participativos y profundamente humanos. No se trata solo de gestionar destinos, sino de proyectar territorios donde la tecnología amplíe derechos y oportunidades, garantizando que los beneficios del turismo alcancen a todas las personas.

Referencias bibliográficas

- Bastidas-Manzano, A. B., Sánchez-Fernández, J., & Casado-Aranda, L. A. (2021). The past, present, and future of smart tourism destinations: A bibliometric analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(3), 529-552. <https://doi.org/10.1177/1096348020967062>
- Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabéu, M. A., Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J. F., & Giner-Sánchez, D. (2021a). Measuring the progress of smart destinations: The use of indicators as a management tool. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100531>
- Rucci, A. C., Isoardi, A. E. & Viletto, P. (2025). Expansión del modelo español de Destinos Turísticos Inteligentes hacia ciudades y destinos de América Latina. *ICE, Revista de Economía*, (938). <https://doi.org/10.32796/ice.2025.938.7888>



PROGRAMA
IBEROAMERICANO

CYTED

CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO